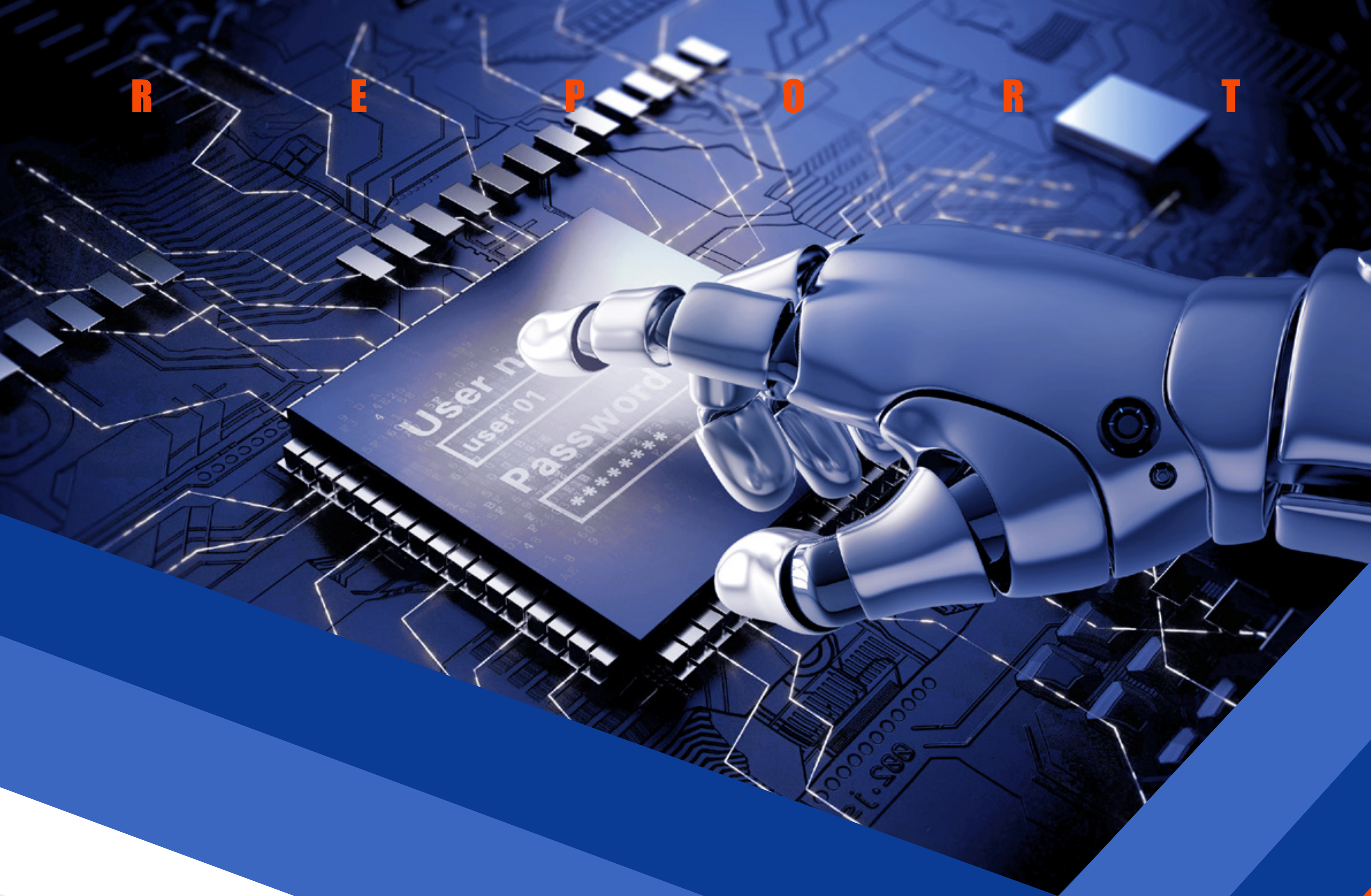
R E P O R T



THE FUTURE OF WORK
—FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS & JOB CONTENT

FUTURE OF WORK
——工作模式与内容的灵活管理

调研主办方 智享会 HR Excellence Center

联合主办方 法大大 FADADA

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 法大大所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。
© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & FADADA. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & FADADA is prohibited.

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

首席顾问 CHIEF ADVISER



梅臻
联合创始人兼首席法务官
法大大

顾问团 ADVISORY GROUP

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。
（顾问排名不分先后）



祝乐
亚太区人力资源总监
开利商用冷冻及运输冷冻



顾晔华
HRVP
鼎捷软件



邓晓曦
HRBP
帝斯曼



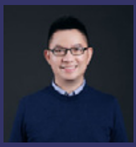
杨光
人力资源高级总监
VMware



杨志彬
人力资源共享服务中心经理
帝斯曼



杨宁
HR 数字产品部负责人
欣旺达



王维中
人力资源高级经理
周大福

徐程成
IT 负责人
中骏集团

胡艳珺
产品管理中心高级产品经理
软通动力

樊蕊
综合运营管理中心人力资源经理
软通动力

作者 AUTHOR



丁美旭 Sandro.ding@hrecchina.org

丁美旭现任人力资源智享会（HREC）调研顾问一职，曾负责完成《Future of work——工作模式与内容的灵活管理》、《员工心理健康与安全》，在研究《Future of work——工作模式与内容的灵活管理》项目中负责市场诊断、案例采访、数据分析与报告撰写等工作。

丁美旭毕业于华东师范大学，获得法学学士学位。



刘祖琴 tina.liu@hrecchina.org

刘祖琴现任人力资源智享会（HREC）调研顾问一职，曾负责完成《Future of work——工作模式与内容的灵活管理》、《产业转型，人才的吸引与升级》。在研究《Future of work——工作模式与内容的灵活管理》项目中负责市场诊断、案例采访、数据分析与报告撰写等工作。

刘祖琴毕业于俄罗斯奔萨国立大学，获得经济学硕士学位。本科毕业于兰州城市学院，取得了理学学士学位。

目录
CONTENTS



05 前言

06 研究框架

07 主要发现

08 Part 1: 弹性工作制

08 一、实施概况
08 总体现状与未来趋势
09 实施的先决条件
11 时间: 弹性工作时间制
14 地点: 远程办公 / 混合办公
14 » 适用群体及岗位
16 » 申请制度
17 » 落地条件
19 » 电子签
28 假期: 灵活假期管理

30 二、弹性工作制的实践挑战与应对
30 弹性工作制存在哪些挑战，该如何应对?
35 HR 在实行弹性工作制过程中扮演什么角色?
37 如何对直线经理赋能?

38 Part 2: 灵活工作内容

38 一、内部竞聘 / 内部人才市场: 灵活岗位选择
38 实施现状
47 市场痛点
48 方案建议

54 二、虚拟团队: 灵活项目选择
54 实施现状
58 市场痛点
59 方案建议

61 Part 3: 写在最后的话: 实操建议与专家洞见

61 对未来将要长期实行弹性工作制的企业一些建议
62 后疫情背景下的未来工作模式
64 专家洞见: 灵活工作内容可以为企业和员工带来怎样的价值?

67 参调企业

68 案例启示

96 关于智享会与法大大



前言
PREFACE

在数字化浪潮与 Z 世代步入职场的背景下，企业的工作模式也正在发生改变。远程会议工具、电子签服务等技术硬件使如今的大量工作理论上都能够在灵活时间、灵活地点完成，2020 年到如今的 COVID-19 疫情也产生了一定倒逼作用，迫使企业广泛进行了弹性工作时间、弹性工作地点的相应实践，有关弹性工作制的讨论热度也日渐提高。

除了以时间、地点为主要灵活维度的弹性工作制外，还有相较而言历史更长的灵活工作内容制度，包括内部人才市场与内部竞聘等内部人才流动制度，也包括虚拟团队的工作方式。在这样的模式下，员工一定程度上可以自由选择自己感兴趣的岗位、项目，灵活选择自己的工作内容，从而发展多元能力、提高工作积极性。其中，虚拟团队作为非正式、临时性较强的项目工作方式，也有助于软化部门壁垒，让员工和管理层都更加习惯于灵活工作内容的模式，习惯于人才跨部门流动的理念，从而更好地在企业内部形成内部人才市场。

在这样一个技术条件、劳动力结构与经济环境都发生转变的浪潮下，企业如何在工作模式与工作内容上进行灵活管理，将是未来人力资源管理者亟需思考的问题。本届报告聚焦于弹性工作模式与灵活工作岗位两大板块，分别从工作模式与自由选岗两方面进行讨论和分析，帮助企业在业务发展现状下挑选符合自身需求的灵活管理方式，并且通过实践案例与专家洞见来解决关键问题与挑战。

结合企业的具体实践和各人力资源从业者的观点，从实践的角度出发，我们本次研究中所探索的灵活工作模式主要包括以下几种类型：

灵活维度	模式	说明
时间	核心工作时间制	规定一天中某时段必须在公司，剩余时间为弹性上下班时间，但规定不得低于一天工作的总时长
	完全弹性工作时间制	完全不限定上下班时间和具体工作时间
地点	限定地点	可在家办公或在公司所在城市任何地点办公
	不限任何地点	可在非公司所在城市任何地点办公
假期	多种假期、年假折算等	带薪郁闷假、年假结余转换、学术深造假、女性带薪月经假、带薪病假等
工作岗位	内部人才市场	人才发展与组织建设导向：灵活选择工作岗位
	内部竞聘	
	虚拟团队	业务与敏捷响应导向：灵活选择工作内容



研究框架

Part 1 弹性工作制

（一）实施概况：时间、地点、假期

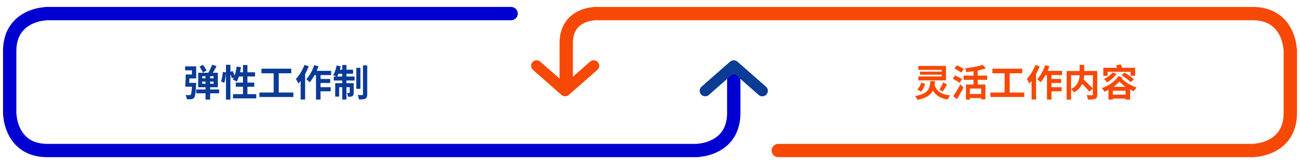
（二）实践挑战与应对

Part 2 灵活工作内容

（一）内部人才流动

（二）虚拟团队

Part 3 写在最后的话：实操建议与专家洞见



如果您仅有几分钟时间阅览本报告，可参考下方指南快速获取您想要的信息：

▶ 弹性工作制的市场使用率、类型对标（P8-P29）

▶ 电子签的市场使用率对标与实操案例（P19-P27）

▶ 弹性工作制的实践挑战与应对（P30-P37）

▶ 内部人才流动（内部人才市场 / 内部竞聘）的使用率对标和建设所需前提条件（P38-P46）

▶ 内部人才流动的实践挑战与应对（P47-P53）

▶ 虚拟团队的使用率对标与价值具现（P54-P57）

▶ 虚拟团队的实践挑战与应对（P58-P60）

▶ 灵活工作管理的实操建议、专家洞见（P61-P66）

主要发现

<table>
<tr><th></th><th></th><th>内容概要</th></tr>
<tr><td rowspan="4">弹性工作制</td><td>总体现状与趋势</td><td>◎整体实施方向持观望态度，疫情助推一定实践
◎先决条件：适合的业务性质及灵活的企业文化</td></tr>
<tr><td>时间：弹性工作时间制</td><td>◎过半企业实行弹性工作时间，其中四成为核心工作时间制
◎以规定总工作时间方式约定总工作量
◎ 70% 以上企业愿意继续实行核心工作时间制</td></tr>
<tr><td>地点：远程办公 / 灵活办公</td><td>◎过半企业针对部分岗位实行远程办公 / 混合办公
◎以单位时间内的固定天数规定可远程时间
◎近半数企业表示有正式的申请流程，另有四成企业则由业务经理行使权利进行批准
◎四成企业对远程办公的“工作地点”有规定条件
◎四成企业会取消工作态度不良员工的远程办公资格
◎电子签的应用现状
◎电子签供应商的选择与建议
◎主要阻力为法律效力问题，但官方监管与认知正不断完善，法务团队与供应商支持企业“摸着石头过河”</td></tr>
<tr><td>假期：灵活假期管理</td><td>◎过半企业提供约 15 天陪产假，最长时间为 100 天；三成企业提供约 10 天带薪病假
◎约六成企业允许未使用年假宽限一定使用日期</td></tr>
<tr><td rowspan="2">灵活工作岗位</td><td>内部竞聘 / 内部人才市场</td><td>◎定义与定位的异同
◎使用率与知晓率已有一定水平，企业建设意向高
◎适用范围广：全岗位、全员工参与
◎企业文化环境为灵活工作内容机制建立的重要条件
◎流动过程中原部门直线经理仅有软性干预权力，企业鼓励流动</td></tr>
<tr><td>虚拟团队</td><td>◎使用率较低，临时性强
◎ HR 参与度有限
◎选员方式：管理层指定为主
◎激励方式：延迟性物质激励为主</td></tr>
</table>

Part 1 弹性工作制

我们的往期报告《弹性工作制与灵活用工》中从实践性和合规性两个角度定义了“弹性工作制”，报告中的定义是将弹性工作制划分为时间、地点、假期及工作内容四个弹性维度来讨论，时间方面例如核心工作时间，地点方面例如远程办公，假期方面例如休假形式、内容的多样化，以及工作内容方面体现为自主选择岗位的灵活性等。而根据社会及大众的普遍认知，弹性工作制多指时间、地点以及休假上的灵活程度，因此本模块内容将从弹性工作制的实施概况、实践挑战与应对两个方面来展开讨论，了解时间、地点、假期三方面实施的具体现状后，深入实践过程探究企业遇到的挑战及解决措施，工作内容部分将作为下一模块的主体来进行详细说明。

一 实施概况

- 实施概况
  - 总体现状与未来趋势
  - 先决条件
  - 实施的具体现状
    - 时间
    - 地点
    - 假期

● 总体现状与未来趋势

总体现状

超半数的参调企业正在实行弹性工作时间制

未来趋势

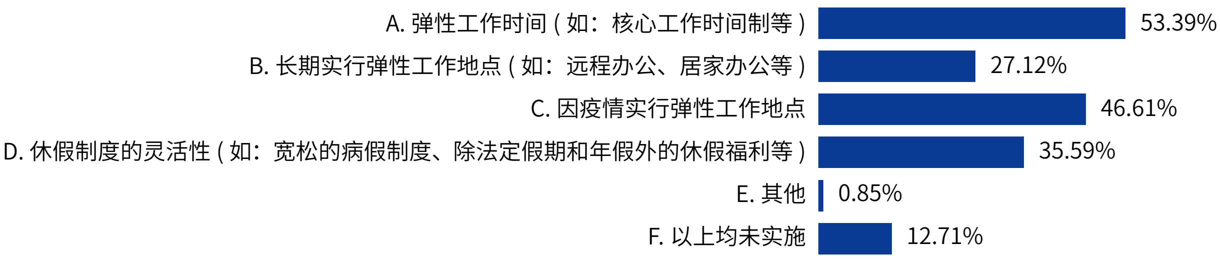
除去疫情原因，企业对整体弹性工作制的实施方向仍持观望态度

大多数企业对于弹性工作制的概念已不再陌生，那么市场上企业的实际实施现状如何？有多少企业正在实行弹性工作时间制、允许员工远程办公，以及提供灵活的休假制度？以下调研数据将帮助您快速了解市场现状。

★ 发现一：超半数的参调企业正在实行弹性工作时间制，除去疫情原因，企业对整体弹性工作制的实施方向仍持观望态度。

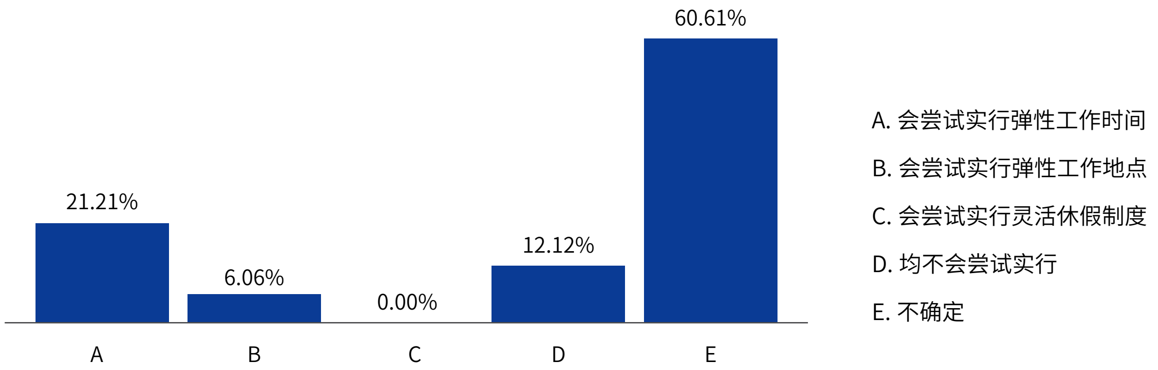
根据图表 4，超过半数的参调企业目前正在实行弹性工作时间制，在上下班时间上给予员工一定的灵活度，超三成的企业为员工提供多样化的休假制度，但在弹性工作地点方面，有近一半的企业因疫情而实行远程办公 / 居家办公，但仅有 27% 的企业在疫情前实行远程办公模式，由此我们发现疫情成为远程办公 / 居家办公的助推剂，使得更多的企业不得不实行弹性工作地点制度。

图表 4 目前实行的弹性工作制度主要包括以下哪些内容： N=260



近三成的企业较为明确地表示未来将会在弹性工作制的时间及地点方面进行一定的尝试，但多数企业仍然表示对于未来的实施方向处于观望状态。

图表 5 贵公司未来是否会尝试实行上述弹性工作制度？ N=33



实施的先决条件

适合的业务性质

灵活的企业文化

……

在前期市场诊断中我们了解到，许多企业认为弹性工作制有着显而易见的优势，并且受疫情推动，弹性工作制也将会成为未来工作模式的新趋势。但真正实施起来又存在诸多阻碍，比如企业的文化还未达到非常灵活自由的程度，管理层面的支持度不足，导致推行前期困难重重等。那么企业究竟需要具备什么样的条件才能够相对顺利地推广和实施弹性工作制？我们不妨看看以下数据结果，了解市场上企业的反馈。

★ **发现二：企业普遍认为适合的业务性质及灵活的企业文化是实行弹性工作制的先决条件，也是促使企业实行的最主要的两个因素。**

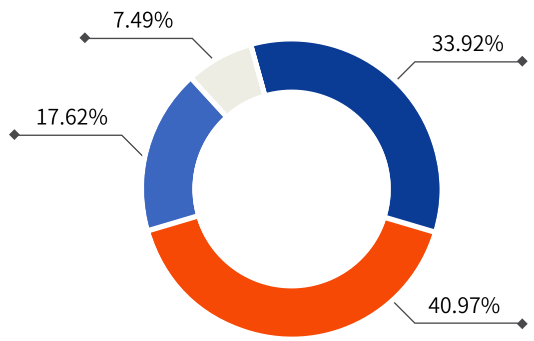
适合的业务性质与灵活的企业文化是多数企业认为实行弹性工作制需要具备的最主要的两个条件，另外，相适应的考勤制度、绩效考核制度以及管理层的支持也是紧随其后的三个关键条件，值得一提的是，在我们前期市场诊断阶段中，不少企业也表示数字化管理的技术条件是影响其长期发展弹性工作制的重要因素。

图表 6 您认为要实行弹性工作制度，公司层面上需要具备哪些条件？（排序）

选项	平均综合得分
A. 业务性质更适合于弹性工作制	7.00
B. 公司具有较为自由、灵活的企业文化	5.99
E. 相适应的考勤制度	4.43
G. 管理层的支持	4.27
F. 相适应的绩效考核制度	3.69
H. 数字化管理的技术条件	3.29
D. 公司具有较大的规模或跨国部门 / 跨国业务	1.85
C. 公司员工构成年轻化	1.63
I. 其他	0.38

在已实行弹性工作制的企业中，四成企业认为适合的业务性质是促使其实行弹性工作制的最重要的条件，另有三成企业认为企业文化是弹性工作制制度的产生和落实的主要因素，也有少数企业表示实行弹性工作制是为提升员工体验感和幸福度，让员工能够更好地平衡工作与生活，当然这也会作为对外招聘时的福利条件来吸引更多优秀人才。

图表 7 促使贵公司实行弹性工作制的最主要的因素是？ N=227



帝斯曼在 2021 年开始实行弹性工作制（灵活办公），内部称之为 hybrid workplace（多样化办公场所）项目，该项目围绕着“赋能员工在家和办公室等不同场所工作”、“创建蓬勃发展的分布式员工队伍”、“有意识的商务差旅”等几个驱动力展开，致力于利用灵活工作的优势，结合在家、办公室和其他工作场所办公，实现“下一个常态”。

帝斯曼的案例或许可以为其他仍不明确未来是否实施的企业提供一些思路。



案例启示

帝斯曼 | 共享服务中心经理 杨志彬

▶ **开展 hybrid workplace 项目的出发点：**

1. 疫情作为契机，推动项目快速落地。由于新冠疫情的不断反复，企业内部的工作模式也发生了改变，考虑疫情带来的影响，以及“灵活办公”的优势，因此公司开始推进 hybrid workplace 项目。

2. 基于员工关怀的理念，为员工提高幸福感。帝斯曼特别关注员工健康，希望员工通过灵活办公的形式，减少不必要的通勤，更加灵活地管理工作时间，能够在工作和生活之间做好平衡。

3. 基于可持续发展的企业文化，减少碳足迹。帝斯曼致力于寻求人、地球和利润之间的平衡，希望通过减少不必要的通勤和差旅来减少碳足迹，为地球和可持续发展做出贡献。

时间
弹性工作时间制

地点
远程办公 / 混合办公

假期
灵活休假制度

前文中的调研结果表明，六成企业对未来是否实行弹性工作制仍持观望态度，因此我们将具体就时间、地点、假期这三个方面的实施现状与挑战进行分析，帮助企业更加清晰地了解弹性工作制的实践“全貌”。本部分内容更多侧重于正在实行的企业的实践现状，而另一部分我们会讨论实践过程中的挑战性的问题以及相应的解决措施（将在本 Part 的第二板块 P30“挑战实践与应对”中完整呈现）。

● 时间：弹性工作时间制

现状

四成企业针对部分员工实行核心工作时间制，弹性时间大部分为 1 小时。

工作量的约定方式

在实行弹性工作时间工作制的企业中，近四成的企业表示通过规定某段时间内的总工作时间、具体期限前需要完成的工作任务来约定员工的工作量，六成企业根据上下班打卡时间来规定总工作时间。

未来实施意向

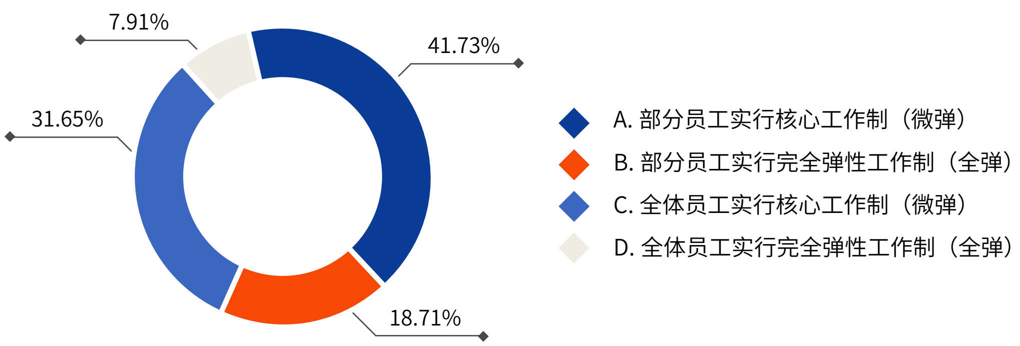
在已实行弹性工作时间制的企业中，有 70% 以上的企业表示会继续实行核心工作时间制。

我们将弹性工作时间制分为两种模式，一种是**核心工作时间制**（简称：微弹），其规定一天中某时段员工必须在公司，剩余时间为弹性上下班时间，但规定不得低于一天工作的总时长，例如，若某公司规定员工可于 8：00-9：00 上班，17：00-18：00 下班，则表示具有 1 小时弹性；另一种是**完全弹性工作时间制**（简称：全弹），全弹则完全不限定员工上下班时间和具体工作时间。

★ 发现三：四成企业针对部分员工实行核心工作时间制，弹性时间大部分为 1 小时。

由图表 8 数据可知，超四成企业对部分员工实行核心工作时间制，约三成的企业针对全体员工实行核心工作时间制，且普遍具有 1 小时弹性时间，而实行完全弹性制度的企业则相对较少，这与企业难以通过工作时间来衡量员工的工作量有关，因此我们也收集了实行弹性工作时间制的企业如何约定员工的工作量以及如何规定总工作时间的问题反馈。

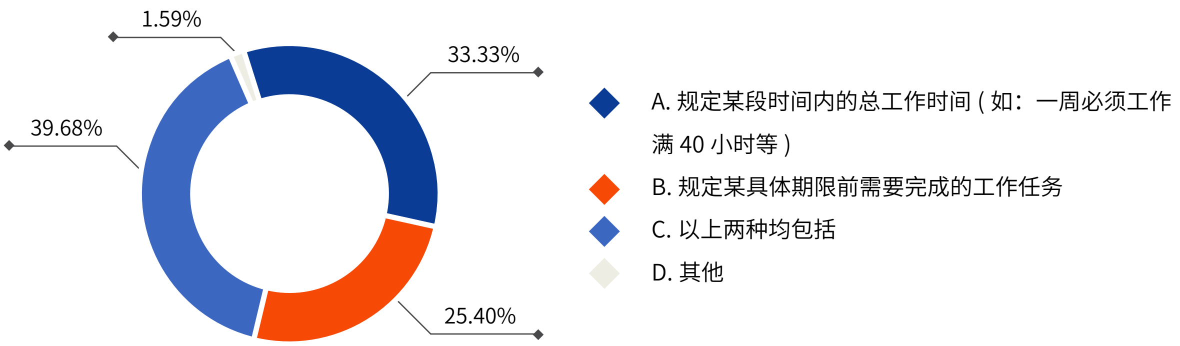
图表 8 若贵公司向员工提供弹性工作时间，主要为以下哪种模式？（注：若某公司规定员工可 8：00-9：00 上班，17：00-18：00 下班，则为具有 1 小时弹性。）N=139



★ 发现四：在实行弹性工作时间制的企业中，近四成的企业表示通过规定某段时间内的总工作时间、具体期限前需要完成的工作任务来约定员工的工作量，六成企业根据上下班打卡时间来规定总工作时间。

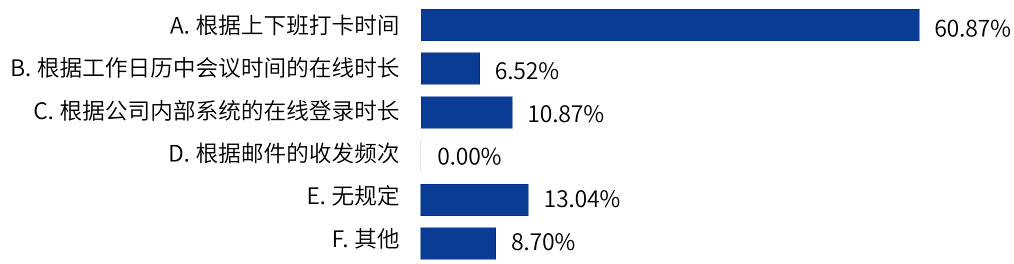
近四成已实行弹性工作时间制的企业通过规定某段时间内的总工作时间 (如：一周必须工作满 40 小时等) 和规定某具体期限前需要完成的工作任务这两种方式来约定员工的工作量，也有约三成的企业仅通过规定总工作时间来衡量员工的工作量。

图表 9 在实行弹性工作时间制时，贵公司主要通过以下哪种方式约定员工的工作量？ N=139



在选择了“规定某段时间内的总工作时间”的企业中，我们也同样对其考勤制度进行了调研，即企业如何规定员工某段时间内的总工作时间。根据图表 10 的数据，我们发现约 6 成企业根据上下班打卡时间来规定总工作时间，这种方式无疑是最便捷的管理实践手段，另外也有 13% 的企业表示对此无规定，10% 的企业也会通过公司内部系统的在线登录时长来“监控”员工的工作时间。

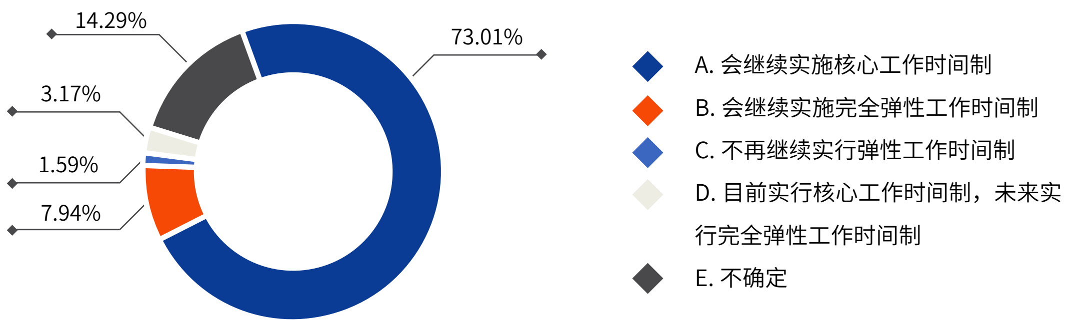
图表 10 贵公司如何规定某段时间内的总工作时间 (贵公司的考勤制度是什么) ？ N=101



★ 发现五：在已实行弹性工作时间制的企业中，有 70% 以上的企业表示会继续实行核心工作时间制。

在已经实行弹性工作时间制的企业中，有超过 7 成的企业表示会继续实行核心工作时间制，由此可见，企业对于核心工作时间制的认可度越来越高，未来企业工作模式的改变或从弹性工作时间制中的核心工作时间制开始。

图表 11 贵公司未来是否会继续实行弹性工作时间制？ N=139





● 地点：远程办公 / 混合办公



考虑到因疫情而被迫进行居家办公的企业可能未有规范化的制度，因此本报告不予以研究，而重点关注疫情前已长期进行远程办公或混合办公的企业，了解此类企业的实践应用现状。此模块将从适用群体及岗位、申请制度、落地条件以及远程办公中重要的数字化工具——电子签这四个企业重点关注的部分来展开讨论。

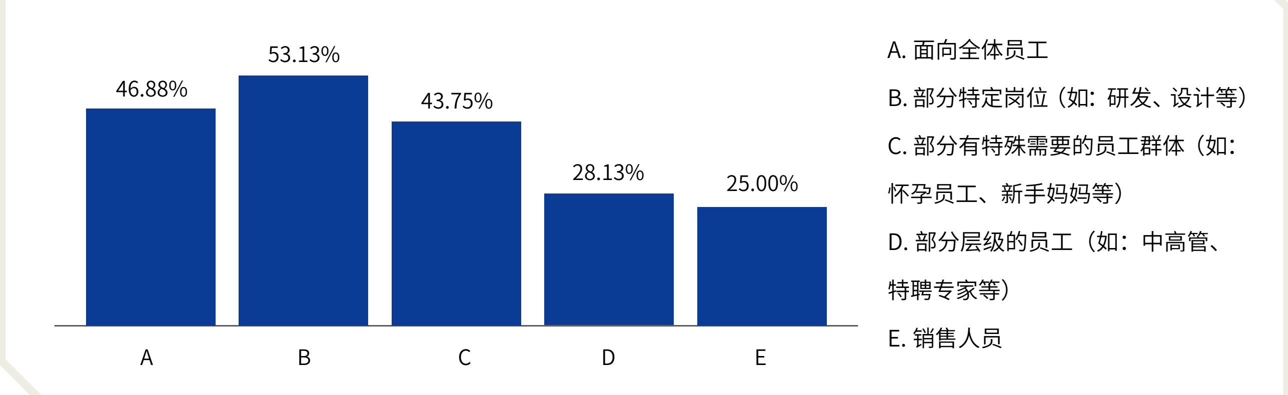
适用群体及岗位：

前文提到实行弹性工作制的需要具备的前提条件中，企业普遍认为适合的业务性质是首要条件，因此许多企业在推行弹性工作地点制之前会梳理不同工作岗位的工作性质， 并针对不同岗位或不同人群实行差异化的弹性方案。

★ 发现六：超过半数的企业可针对部分特定岗位实行远程办公 / 混合办公。

在实行弹性工作地点制的企业中，超过半数的企业针对诸如研发、设计等部分特定岗位实行混合办公（每周或一段时间远程办公，一段时间回办公室办公的工作模式），面向全体员工进行混合办公的企业也占到了近 50% 的比例，另外对于部分有特殊需要的员工群体（如：怀孕员工、新手妈妈等），也有超四成企业会针对此类人群提供远程办公的机会。

图表 12 贵公司员工可针对哪些不同群体实行弹性工作地点制（居家办公）？ N=71



★ 发现七：大部分企业以一周、一月等为单位限定天数，采用固定的弹性时长而实行混合办公。

图表 13 的结果显示，整体而言，绝大部分企业不论何种类型的员工，都会采取固定远程办公的时长，比如限定一定时间的天数的方式，但是针对不同的人群企业也有着更为多元化的处理方式。约两成的企业表示员工的弹性程度由直线经理直接安排，不会采取“一刀切”的方式来固定每位员工的弹性时间，另外我们也关注到诸如怀孕员工和新手妈妈等需要特殊照顾的人群，企业的弹性设置更多地体现在某些工作阶段其可以不在公司工作，而针对中高层专家，约有超过 20% 的企业会允许他们不限天数和时长而进行远程办公。

图表 13 针对不同人群的弹性设置

工作制度 / 面向人群	面向全体普通员工 N=33	部分特定岗位（如：研发、设计等）N=38	部分有特殊需要的员工群体（如：怀孕员工、新手妈妈等）N=31	部分层级的员工（如：中高管、特聘专家等） N=20
不限天数与时长	6.67%	5.88%	6.45%	**20.00%**
仅在某些工作阶段可以不在公司工作	0.00%	5.88%	**12.90%**	0.00%
一年中限定总天数 / 限定一定比例（如 20%-25%）	0.00%	5.88%	6.45%	0.00%
以一周、一月等为单位限定天数（如：一周中可以有 1 天不在公司办公室工作）	**60.00%**	**64.71%**	**45.16%**	**60.00%**
由业务经理 / 直线经理安排	**20.00%**	**17.65%**	**29.03%**	**20.00%**
其他	13.33%	0.00%	0.00%	0.00%

开利于 2022 年初，全球总部开始正式推行弹性工作制制度（开利内部称为 worX）。由于企业内部有较多工厂员工，考虑到政策的一致性及员工的公平性，因此开利也在一定程度上为工厂员工提供了特殊的弹性制度，以确保各岗位都能够享受到企业的弹性福利条件。

案例启示

开利 | 亚太区人力资源总监 祝乐

▶ 弹性程度的设置与实际运用

任何员工均可申请 20%-25% 的弹性时间进行远程办公，这一标准是参照全球企业的平均数据，并进行综合考量后而得。在实际运用中，由直线经理根据各部门的实际情况来安排员工的弹性时间，但生产制造等特殊部门却难以实现远程办公，针对此类人群，开利设置了另一种弹性方式，工厂员工可先冲抵年假再使用 worX 制度，即员工远程办公的时间首先被当作年假使用，年假天数使用结束后可以再申请使用 worX 制度。

帝斯曼针对不同岗位的弹性程度的设置上则更为细化，针对办公室白领、工厂白领、工厂蓝领以及特殊岗位人群等均实行了差异化的弹性方案，尽可能将弹性制度覆盖至所有岗位的员工。

案例启示

帝斯曼 | 共享服务中心经理 杨志彬

▶ 适用岗位及实际应用

灵活办公的实施和推广需要考虑公司所处行业及工作岗位的性质，并非所有的岗位都适合居家办公。帝斯曼通过对工作岗位的划分，尽可能为所有员工考虑“灵活办公”的可行性方案。

首先，对于办公室人员及销售人员，其弹性制度相对较灵活，员工每周有 1-2 天的弹性时间可以选择居家办公，目前没有严格的申请或审批流程，企业将权利下放至各部门的直线经理，其根据团队的整体情况去安排员工 1-2 天的弹性时间；

其次，对于工厂的白领人员，由于需要在场地现场，并对生产等相关事宜做出及时响应，因此企业在工作时间上给予员工一定的灵活度，员工每天可以根据生产计划有 1 小时的上下班弹性时间；

第三，对于生产线上的蓝领员工，由于岗位的特殊性，无法安排弹性工作时间的方式，所以企业会根据各工厂的实际情况，从其他方面提升员工体验及福利；

最后，对于诸如研发等特殊岗位的员工，由于需要使用公司内网、内部资源或软件，因此员工可根据具体部门安排，在非必需进办公室办公的时间段选择灵活办公。

由前文数据分析的结果及案例内容，我们可以明确远程办公的确存在岗位适用的差异性，不同岗位的特质一定程度上决定了远程办公的可实现性，因此我们也梳理了远程办公中适用和不适用的岗位特质，以便企业进行参考，详见下表：*（引用自智享会《疫情后人力资源新常态——远程办公的实践与应用》）*

适用的岗位特质	不适用的岗位特质
结果导向，工作流程易把控	过程导向，工作流程难把控，工作结果在短期内难以显现或衡量
工作结果交付标准清晰	工作结果交付标准模糊或难以评判
横向、纵向、内外部沟通少，独立性强	横向、纵向、内外部沟通多，注重协同
工作内容常规，较少涉及公司敏感信息与政策	工作内容频繁接触公司敏感信息与政策，风险性高
对生产资料、工具设备、工作场所依赖性低	充分依赖生产资料或工具，对工作场所有较严格要求

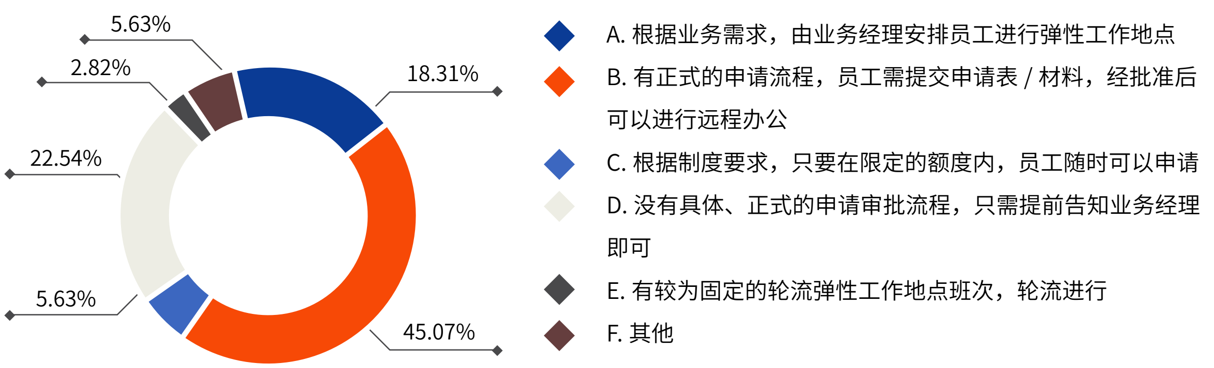
员工进行远程办公的申请制度：

在已长期实行灵活办公 / 远程办公的企业中，一类企业是由于企业内部灵活、自由的文化使然，其多数未有流程化或规范化的申请制度，更多的是由直线经理进行安排；而另一类企业则出于对员工的关怀，从福利的角度出发，对员工进行远程办公有正式的申请制度及审批流程。

★ 发现八：近半数企业表示有正式的申请流程，另有四成企业则由业务经理行使权利进行批准。

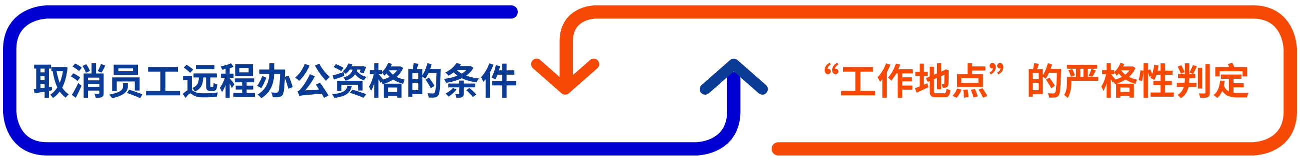
根据调研结果可知，45% 的企业对于员工进行远程办公有正式的申请流程，需要提交申请表 / 材料，经管理层批准后方可进行远程办公，同时也有约 40% 的企业将权利下放至业务经理，主要由业务经理来安排和批准员工进行远程办公的情况。

图表 14 贵公司员工进行弹性工作地点（居家办公）的申请制度是怎样的？ N=71





实行远程办公的落地评估：



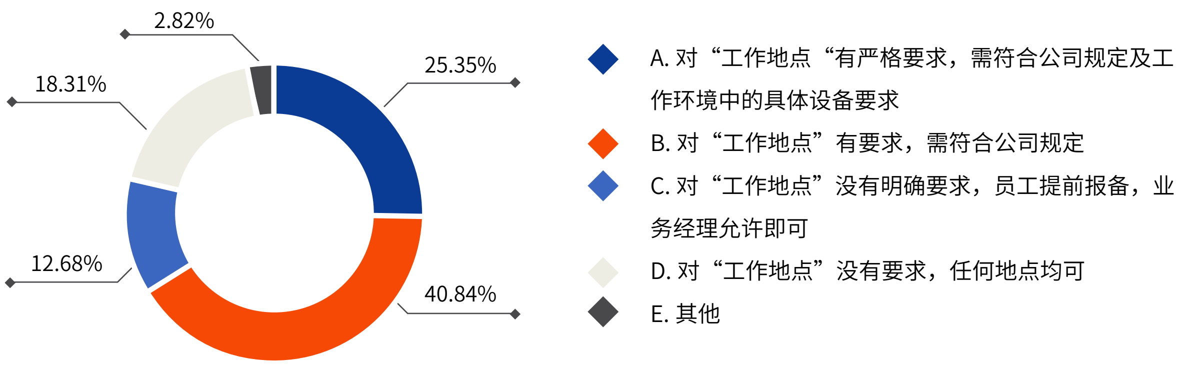
结合前期市场诊断的反馈信息，我们了解到许多企业出于对员工健康度和幸福感的考量，将远程办公 / 灵活办公作为一种福利提供给员工。企业在给予员工极大的自由的体验感的同时，如何能够确保工作内容的产出，使混合办公能够更好落地，这其中有两个关键点，第一是企业需要对于“工作地点”有明确的判定，第二是作为一线管理者也需要实时地监督或判定自己的下属能否具备灵活办公的条件。

“工作地点”的严格性：

★ **发现九：四成企业对员工远程办公的“工作地点”有要求，需符合公司规定。**

由图表 15 的数据我们可以看到，近四成的企业表示对员工远程办公的“工作地点”有要求，需要符合公司的规定，另外也有四分之一的企业对“工作地点”的要求更为严格，不仅需要符合公司地点的规定，还要满足工作环境中的具体设备要求，这主要考虑到员工安全性问题，例如有些企业要求员工居家办公时使用人体工学椅，且需要有烟雾报警器等。

图表 15 贵公司对判定“工作地点”的严格程度为？ N=71

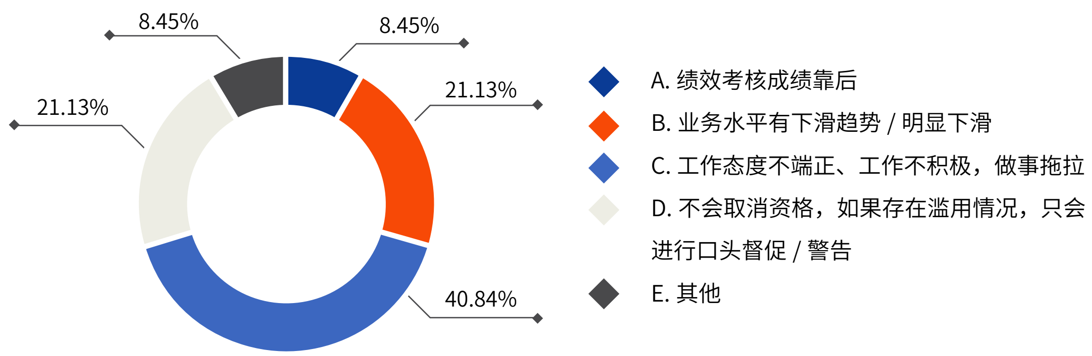


取消员工远程办公资格的条件：

★ **发现十：四成企业会取消工作态度不端正、工作不积极，做事拖拉的员工远程办公的资格。**

实行远程办公对员工的自律性和自驱力都提出了更高的要求，因此大部分企业对员工是否可进行远程办公都设置了底线标准。在实行混合办公的企业中，四成企业会取消工作态度不端正、工作不积极且做事拖拉的员工远程办公的资格，四分之一的企业在员工业务水平有下滑趋势或有明显下滑迹象时也会取消资格，另外也有四分之一的企业表示不会取消资格，如果员工滥用灵活办公的制度，那么管理者会对其进行口头督促或警告。

图表 16 贵公司提供弹性工作地点（居家办公）时，在何种情况下会取消员工远程办公的资格？ N=71



在疫情的催化下，伴随着数字技术的不断渗透，企业数字化转型越来越成为未来的发展趋势。新冠疫情的爆发让企业“无接触办公”与“远程处理业务”的诉求愈发迫切，许多数字化工具也在此时应运而生并快速发展，可以说疫情作为“助推器”不断推动着企业的数字化转型与数字化技术的发展。

在前期市场诊断及专家访谈中我们了解到，无论企业是否决定未来实行弹性工作制，数字化技术都是今后发展的必经之路，其中最具代表性的便是电子签技术。一方面，疫情作为契机，在远程办公过程中电子签极大地提高了签署文件的便捷性，体现出较为显著的优势；另一方面，针对一线劳动者较多的大型企业，从规模化以及批量化的角度上而言，电子签也发挥了降本增效的作用，能够帮助企业节约成本；此外，随着碳中和、碳达峰等绿色理念的实施，电子签在无纸化办公方面也响应了国家的号召，显示出绿色环保的优势。因此我们将以电子签技术为例，重点了解企业的关注点、困惑点以及挑战点，例如目前市场上有多少企业已经在人力资源领域应用了电子签？上线前需要重点关注哪些问题？其法律有效性如何？如何选择电子签供应商？可以应用在哪些具体的场景？……我们将通过本节内容对以上问题做出回应与解答，从实际应用与法律风险等维度来谈谈电子签的应用情况与未来趋势。

远程办公中的重要数字化工具——电子签

应用现状　　供应商的选择及建议　　挑战与趋势

在前期市场诊断中，我们发现企业普遍认为数字化工具是实行远程办公必不可少的条件，其中电子签也是企业提及最多的数字化工具之一，尤其是在当前疫情常态化的情形之下，居家办公也越来越成为一种常态化的办公模式，电子签打破了时间和空间的限制，无需打印纸张，无需见面签字盖章，也无需人工跑腿、快递运送等，只需要在线签订文件即可，颠覆了传统的办公协同方式，顺应了远程办公的发展。尽管电子签降本增效、绿色环保的优势已不言而喻，但企业对于法律效力等风险因素仍存在诸多疑虑，因此此模块将从企业关注的三大方面对电子签进行简要分析。

电子签的应用现状

使用率

三成企业已经上线应用了电子签技术，另有三成企业在近 1-2 年内打算应用。

应用场景

劳动合同签订成为企业应用电子签最广泛的场景。

上线原因

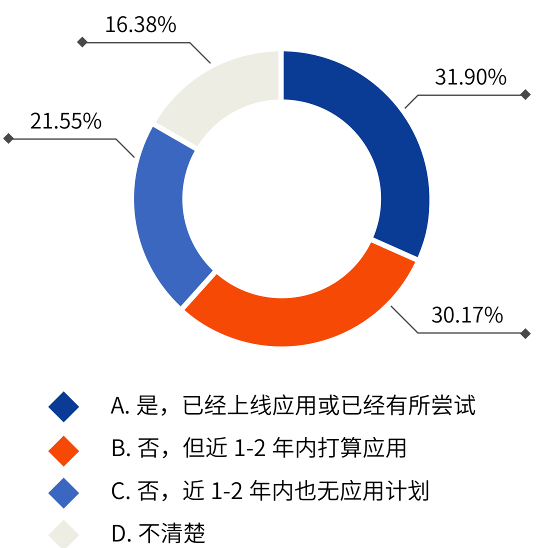
约七成企业因员工人数多、分布地域广以及为顺应企业数字化转型的战略方向而上线应用电子签技术。

有多少企业目前已上线应用了电子签？有哪些原因促使这些企业上线并应用？在实际应用中最广泛的应用场景又有哪些？让我们看一看以下的调研数据来了解市场现状。

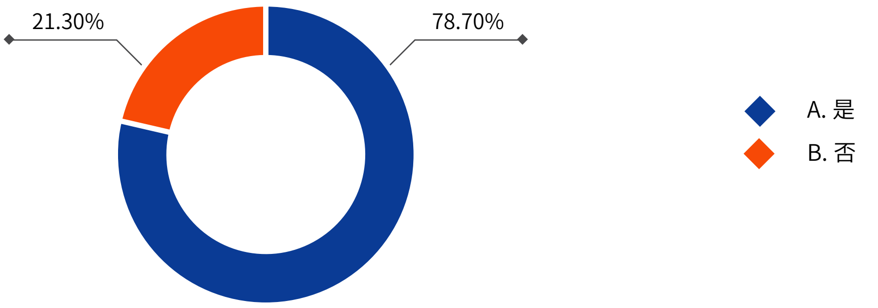
★ **使用率：三成企业已经上线应用了电子签技术，另有三成企业在近 1-2 年内打算应用。**

由图表 17 我们能够看到，三成参调企业已经上线应用或已尝试应用过电子签，也有五成企业表示暂时还未应用，但有约 30% 的企业打算在近 1-2 年内开始上线应用电子签，结合图表 18，近八成企业认为受疫情常态化影响下，企业上线电子签的迫切性更强。疫情的不断反复“倒逼”着企业加快数字化转型进程，电子签作为远程办公中重要的数字化工具之一，也被越来越多的企业关注并开始应用。

图表 17 贵公司目前是否在人力资源领域应用了电子签？ N=260



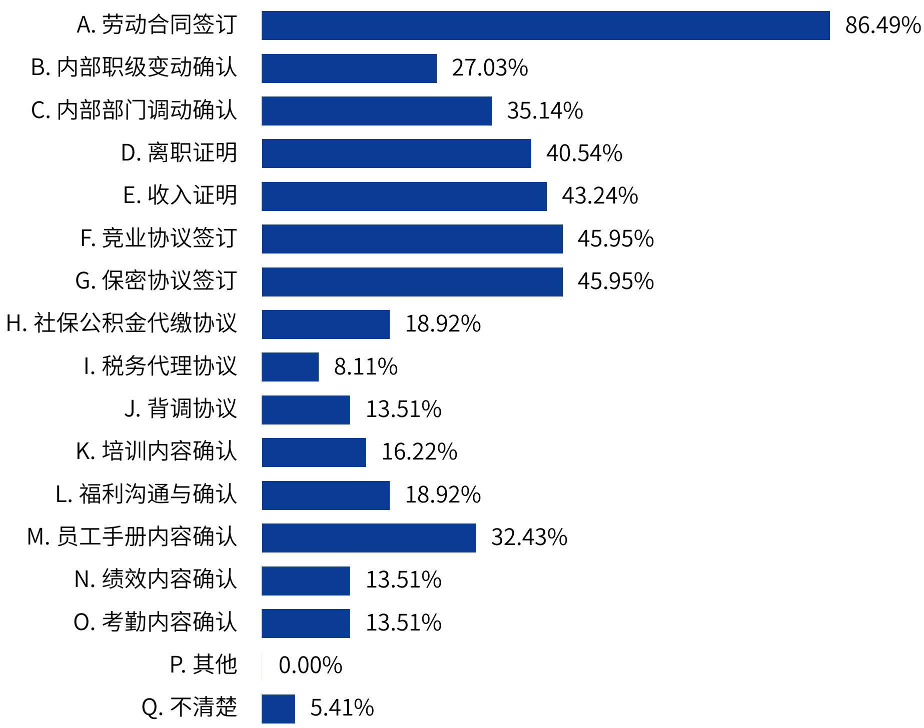
图表 18 疫情常态化的影响下，您认为企业上线电子签的迫切性是否更强了？ N=260

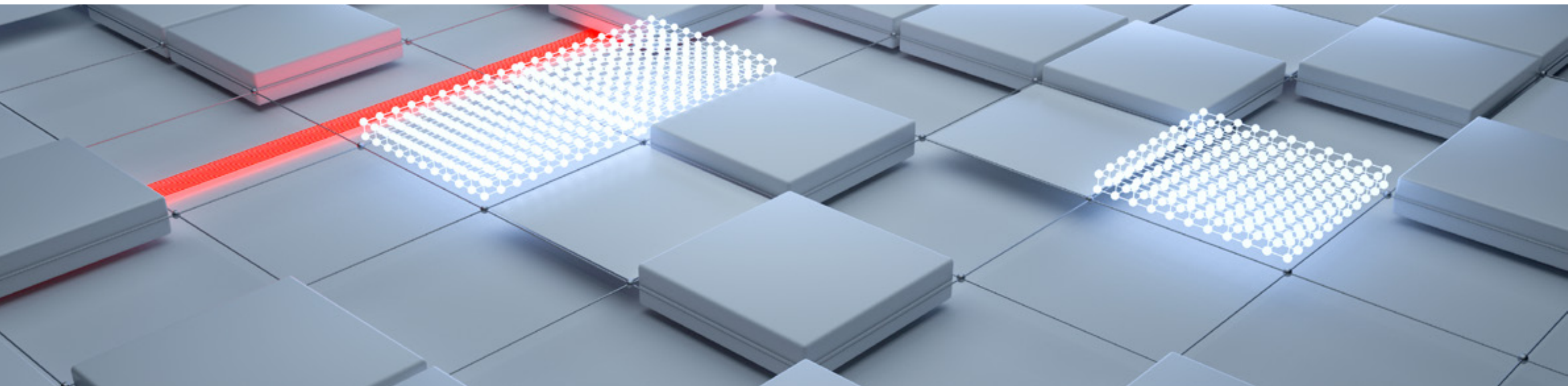


★ **应用场景：劳动合同签订成为企业应用电子签最广泛的场景。**

在众多应用场景中，劳动合同的签订是超过八成企业认为应用最广泛的场景，其次收入证明、竞业协议签订、保密协议签订、离职证明也是超四成企业认为会经常应用的电子签的场景，超过三成企业也表示内部部门调动确认和员工手册内容确认均是其应用的场景之一。

图表 19 贵公司电子签主要应用于以下哪些场景？ N=83





案例启示

软通动力 | 产品管理中心高级产品经理 胡艳珺 & 综合运营管理中心人力资源经理 樊蕊

▶ 应用现状与使用场景

▷ 入职

2020 年，因疫情推动下的新协同形式，无形中正在加速组织的数字化转型步伐，国家也因疫情冲击而加快了电子签相关法律法规的部署与推进。人力资源相关场景作为数字化转型中首当其冲的重要环节，流程的线上化与无纸化如何落实成为企业亟欲面对的挑战，软通智服凭借在人力资源行业中多年的经验，前瞻性部署了电子签相关准备工作，并在 2021 年将入职场景中涉及到的所有用工文档都覆盖了电子签服务，在保证入职相关文件的合法性前提下，逐步提高新入职员工覆盖率与城市覆盖率，保障软通动力在不同城市的业务正常推进。

▷ 离职

软通智服在推行离职场景相关电子签服务时，发现相比入职场景的接受度，员工在离职过程中会有对电子签材料跨公司、跨地域效力的担忧。

从整个的电子签产品来讲，员工的接受度较高，但存在因城市政策或新公司管理策略不一的担忧，因此在离职时会有部分疑问。但同时软通智服也指出，这一问题在北上广深等大型城市现在已越来越少见。

▷ 敏捷响应：应急新场景的应用

上海疫情期间，需要远程签署的文件也随之增多，例如疫情复工复产证明、疫情中的承诺书等材料，软通智服同样可以提供电子签线上签署并发送具有法律效应的电子文件。部署电子签服务场景（如员工在职期间的文件 / 档案 / 合同签署、疫情期间的入 / 离职服务、审批流中的电子签署等）的敏捷性和灵活响应，也让软通动力能够以最快的速度处理突发情况与业务、客户的需求。

除此，软通也将电子签技术与已有的 OA 系统进行关联，极大的扩充了电子签的场景应用广度，将员工在职生命周期之内所有需要签署的场景，一并纳入了电子签的实施计划之中，为人力资源部门进行数字化转型思考和落地执行提供了切实应用。

案例启示

周大福 | 人力资源高级经理 王维中

▶ 电子签的应用场景

电子签的使用除了结合流程实现技术落地，符合国家法规及劳动监管部门要求也是核心事项。电子签技术在其他领域已有一些应用，在劳动监管领域是 2020 年开始迎来爆发式发展。2020 年，新冠肺炎疫情持续冲击实体经济，对企业经营和就业稳定带来不利影响，也催化了各地使用电子劳动合同稳定岗位扩大就业的需求。根据人力资源和社会保障部办公厅《关于订立电子劳动合同有关问题的函》（人社厅函〔2020〕33 号）有关规定，用人单位与劳动者协商一致，可以采用电子形式订立书面劳动合同，电子劳动合同的生成、传递、储存等满足《电子签名法》等规定的要求。经公司所在深圳市盐田区研究，选定周大福为第一家开展电子劳动合同试点单位。

▷ 电子劳动合同

公司被政府选定为试点单位后，高度重视电子劳动合同试点工作，认真研究，依据《劳动合同法》和《电子签名法》相关规定，突出创新性和可行性，形成电子劳动合同试点建设方案，并于 2020 年 7 月完成实施并签署广东省第一张电子劳动合同。

⇨ 项目回顾

→ 2019 年 1-7 月，在盐田区人力资源局指导下，周大福珠宝梳理业务痛点，提出人力资源数字化解决方案，并正式提出试点申请。

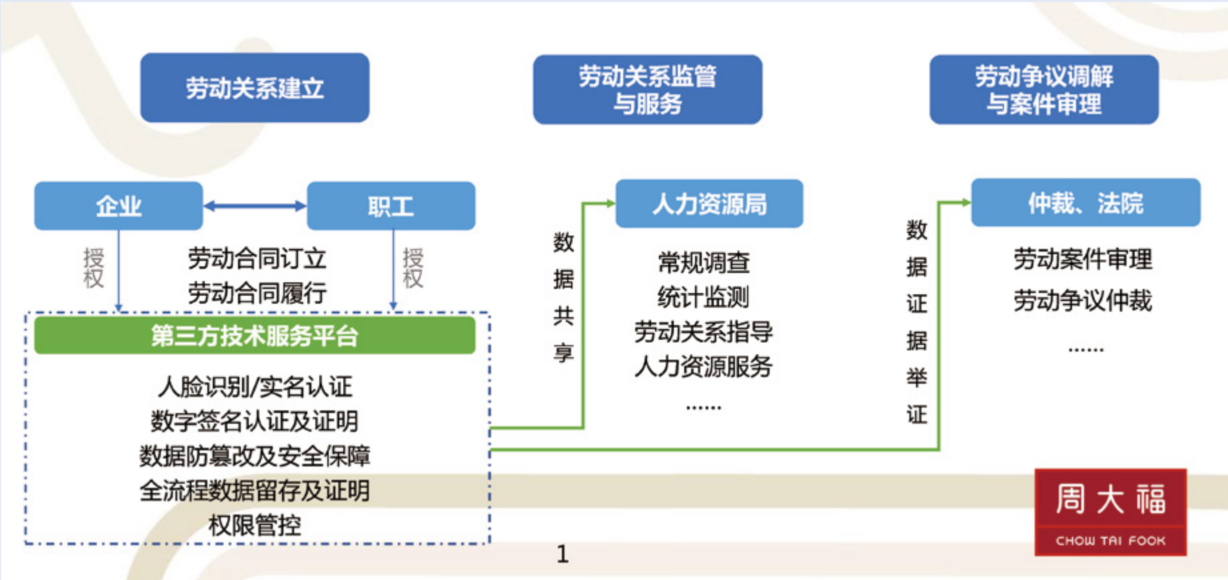
→ 2019 年 8 月，盐田区人力资源局向国家人力资源与社会保障部提交《盐田区部级深化构建和谐劳动关系综合配套改革试点实施方案》，周大福电子劳动合同试点项目作为入选“创新劳动合同管理机制”唯一项目。

→ 2019 年 12 月，国家人力资源与社会保障部正式批准盐田区方案，周大福成为首家政府支持试点创新劳动合同管理机制的单位。

→ 2020 年 4-6 月，周大福试点方案经过法院、人社局、劳动仲裁院、大学法学院等多方专家评估后，取得政府主管部门同意实施。

→ 2020 年 7 月，项目启动并完成电子劳动合同签署。

周大福电子劳动合同方案涉及劳动关系建立、劳动关系监督与服务、劳动争议调解与案件审理三大流程，通过流程设计、技术设计两大保障电子劳动合同的生成、传递、储存等满足《电子签名法》等规定的要求，并能支持劳动司法流程的数据取证。



电子劳动合同方案通过试点并验收后，周大福应用电子签技术全面覆盖人力资源管理各类场景。

▷ **绩效管理**

周大福处在珠宝零售行业，需要每月跟员工沟通销售目标及绩效结果确认。现通过周大福智人 APP，可以使用电子签完成以上的签署工作。

▷ **日常考勤**

以前周大福使用纸质形式签署考勤表，在 2021 年之后开始使用电子签形式完成日常考勤表的签署与确认。

▷ **公示文件**

企业内部变更员工制度及奖金制度后要做公示。在上线电子签之前，周大福通过电子邮件将公示文件发送至全国，各个门店下载打印后粘贴至店内，每位员工签名后将纸质版文件存档，其程序相对复杂。但现在周大福所有的公示文件均可通过智人 APP 使用电子签完成签署，员工可以在 APP 上查看公示文件，如果员工有任何疑问也可通过平台直连 HR，沟通后再签署。

▷ **证明类文件**

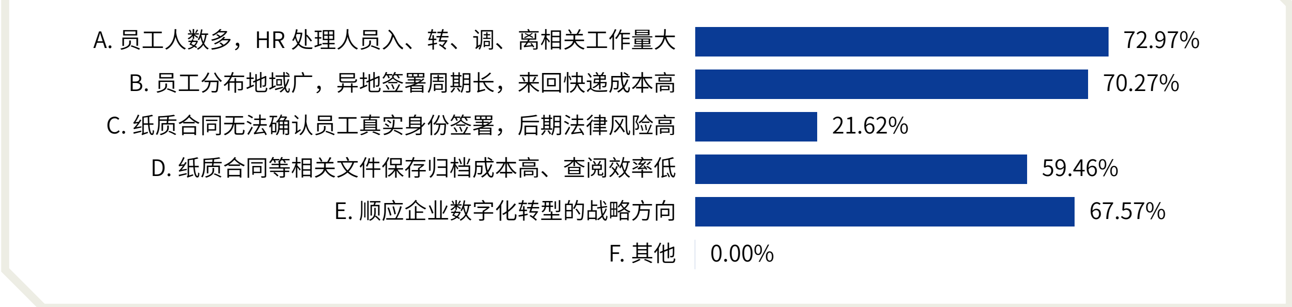
在职证明、离职证明以及收入证明，包括人事流程里关于调薪的具体信息等等，以往均是员工线下签署，而现在企业员工的薪资调整、奖金发放的确认函都将使用电子签的方式。

所以在整个应用场景上，除了劳动合同、考勤、绩效等等以往已经应用电子签的场景，周大福希望在人事流程里涉及到员工签名的所有场景，都应用电子签的方式。为公司降本增效，也为员工提供更好体验。

★ 上线原因：约七成企业因员工人数多、分布地域广以及为顺应企业数字化转型的战略方向而上线应用电子签技术。

在已上线应用电子签的企业中，七成企业表示其上线原因是由于员工人数多，HR 处理人员入、转、调、离相关工作量大，以及员工分布地域广，异地签署周期长，来回快递成本高，67% 的企业认为上线电子签是为了顺应企业数字化转型的战略方向，另外也有近六成企业因为纸质合同等相关文件保存归档成本高、查阅效率低而应用了电子签技术。尽管企业上线电子签的原因不尽相同，但可以肯定的一点是，电子签的应用为企业带来了显著的价值提升。

图表 20 贵公司上线电子签的主要原因是： N=83



案例启示

欣旺达 | HR 数字产品部负责人 杨宁 & 共享服务中心运营部负责人 陈云

▶ **价值体现：电子签的多维度价值**

▷ **签署流程时间缩短**

欣旺达集团有多个厂区与多个公司主体，也就意味着有多个法人公章；若以传统的纸质签署模式进行，签一份合同的周期达到 7-14 天。当出现合同调取需求时，厂区之间的周转也颇为费时。采用电子签后，线上签署流程则只需半天，调取则更加便捷，极大地缩减了办事流程的时长，提高办事效率。

▷ **签署成本降低**

欣旺达在采取电子签后，节省了大量的纸张成本、档案存储管理的场地以及人工成本。经核算，传统纸质合同每份的成本为 3 元以上，电子签模式则将每份合同的成本控制在 1 元左右，缩减了 60% 的签署成本。

▷ **减少人工误差**

和传统观念对电子签安全性的担忧不同，欣旺达在实践中指出电子签可以提高合同签署的安全性与准确性。传统的盖章操作由于本身简单、重复的性质，企业为这一环节配备的操作人员并非高质量人才，在大量操作中难免出现误差，难以保证不会出现选错公章、档案丢失等错漏情况。而在电子签的模式下，签署时企业方不再需要人为选取公章，而由系统自动绑定，从而降低了出错几率，因此反而减少了法律纠纷的出现。

▷ **提升员工体验**

电子签的便捷性也为员工体验带来了提升。员工原本签订合同时还需在劳动合同、保密协议、入职材料等其他协议上一一签字，耗时需要十几分钟到半小时。而更换为电子签后则只需 5 分钟即可。此外，后续的合同调取时员工也可以直接线上下载电子合同，而无需线下申领。



案例启示

周大福 | 人力资源高级经理 王维中

▶ **可量化的价值**



专家洞察

法大大 | 法大大联合创始人兼首席法务官 梅臻

▶ **电子签的具体推行与价值具现：**

电子签作为一项新的技术应用，在使用初期大家存在疑虑属正常情况，但本质上是因为大家不了解。在推广电子签应用对过程中，培训、沟通、答疑的工作就显得格外重要。如今企业的关心问题也逐渐从法律问题转到实操问题上，通过生动、具体的形式做宣导，让企业能够了解电子签的使用方式与政策的风向标，让大家充分感知电子签可以为企业带来的价值：

更高效便捷：不受地理和时间的限制，随时随地都可以签约，不必苦苦等签字、盖章、快递；

更安全可靠：多重安全加密技术，保障签约双方身份、意愿真实，合同内容不被篡改；

更低成本：无需快递、仓储成本，大大节约企业日常开支；

更环保：全程无纸化，减少纸张生产、合同打印及快递造成的碳排放，符合“双碳”主张。

供应商的选择及建议

对于企业来说，若要自行研发电子签工具，真正的问题并非是这一功能的实现，而是如何确保电子签名的合规性与法律有效性。因此，无论是基于前期访谈企业的反馈还是基于后续的数据结果、案例内容，与第三方供应商的合作是绝大部分企业的选择。那么到底要从哪些角度来挑选供应商？针对这一问题，我们会结合下文的数据、案例予以解答。

根据调研结果显示，大部分企业认为供应商厂商在同行业有成熟的应用案例是其选择的首要关注点，其次对于电子签约平台的相关资质认可及数据安全保障也是重要的挑选条件，另外厂商对应企业外采的 HR 系统有预集成，以及厂商的产品灵活度、用户体验和后续的售后服务也在企业挑选条件的范围之内。

图表 21 贵公司选择电子签厂商评判维度的优先级顺序是：(排序)

选项	平均综合得分
A. 厂商在同行业是否有成熟的应用案例	3.58
C. 厂商电子签约平台的相关资质认可及数据安全保障	3.42
B. 厂商对应贵公司外采的 HR 系统是否有预集成	2.22
D. 厂商的产品灵活度、用户体验以及后续的售后服务	2.06
E. 厂商的价格是否有竞争力	0.89

专 家 洞 察

软通动力 | 产品管理中心高级产品经理 胡艳珺
& 综合运营管理中心人力资源经理 樊蕊

▶ **挑选供应商的建议**

▷ **高兼容性的系统配置**

电子签作为数字化工具之一，会无形中推进企业整体数字化管理体系建设。若是尚未部署本地信息化管理系统的中小型公司，电子签供应商如果能提供完善的文件模板管理系统进行对接，对于电子签的便捷开发与落地应用，都能够节约一定的时间与开发成本。而针对软通动力等对信息安全要求较高的大型公司，供应商也应当具有灵活进行本地化部署的实力。

▷ **及时响应的优化迭代**

电子签技术面世时间并不长，当企业不断拓展业务场景与电子签的应用场景时，电子签系统的迭代升级能力和响应时效性也尤为重要。让组织与员工都能够高效实现在 HR SSC 不同业务流程中的电子签签署与存档可查，并随着企业业务的发展与扩张进行同步迭代和功能优化。

▷ **安全有效的合规性确认**

电子签是否能够长期有效地推行，与其合法性与安全性紧密相关。电子签供应商首先应确保自身技术过硬，并了解各地政策的认可度与大环境风向，为企业和员工提供前期可行性推演与执行过程的安全保障。

专 家 洞 察

法大大 | 法大大联合创始人兼首席法务官 梅臻

▶ **厂商：明晰安全的合规性资质**

法大大指出，电子签厂商的资质及数据安全保障是首要的。电子签名作为一项与法律合规直接挂钩的技术，平台是否拥有国家和法律认可的专业资质、优秀的数据安全保障能力是一切服务客户的前提；此外，一家优秀的电子签服务商应具备足够的专业度，关注用户体验的同时能够向客户提供专业、及时的售后服务，并在同行业中有成熟的应用案例沉淀，这些因素都将决定一家电子签厂商是否优质。

对于企业自身而言，如果决定上线电子签，那么前期需要做哪些准备工作？如何才能让电子签更好的落地推行？周大福对此也提出了建议，供参考借鉴。



专家洞察

周大福 | 人力资源高级经理 王维中

▶ 上线电子签的建议

▷ 先梳理内部流程，再上线电子签

建议企业应先梳理内部流程，最好先梳理各环节中的审批流程或者是审批过程中的节点所使用的文档工具，回顾企业的人力资源的闭环情况。因为系统只是提升效率的工具，更重要的是要在前端走通所有流程，形成一个闭环，在整个环节和流程走通之后，再考虑用技术来助力业务，这样整体的效率提升会更加明显。

▷ 周大福的具体应用

周大福在推行电子签之前，就已经推行了绩效管理的信息化系统。因为企业每个月都要进行一次目标分解和最终达成率的确认。在梳理了业务数据和 HR 的考核周期之后，再推行绩效系统和电子签，有这样具体的步骤才能提升整体的效率。

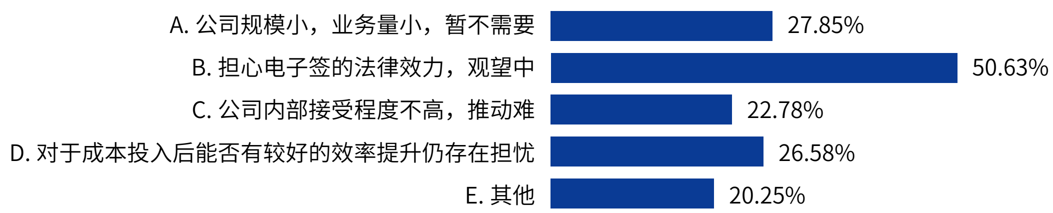
▷ 从应用频次高、风险系数低的场景开始推广

建议先选择应用频次高、风险低的场景，例如当月的出勤结果、绩效目标或绩效结果，门店的员工每人每月要签署三份，通过高频次的应用，逐步建立和培养员工的行为习惯，让员工熟悉和接受电子签的方式，再扩大推广范围，例如电子合同、劳动合同以及人事相关的入转调离等应用频次相对低的场景。

挑战与趋势：多数企业担心电子签的法律效力而仍处于观望中

在前期市场诊断以及数据调研中，我们发现，大部分企业认为上线电子签最大的阻力和未上线的原因是担心合规性和法律效力问题，尽管目前各地政策对电子签的认可度还未完全统一，但不可否认的是，政府对于电子签在劳动领域方面的认知程度和接受程度都在与时俱进，监管部门的流程也在不断完善。

图表 22 贵公司未上线电子签的主要原因是： N=177





←

您认为在公司人力资源场景推行电子签最大的阻力是什么？（词云）

对于企业普遍关注的电子签法律效力及风险问题，以下专家的见解或许能够引发一些新的思考。

今年以来，各地疫情持续呈现多点反扑的态势，居家办公成为常态化的工作模式。在这样的环境之下，电子签未来又将何去何从，让我们也看看专家们的解读。

专家洞察

欣旺达 | HR 数字产品部负责人 杨宁 & 共享服务中心运营部负责人 陈云

▶ **投石问路：法律风险下的电子签实践方式**

在电子签可行性的探讨阶段，欣旺达的法务团队也给予了法大大有力的支持，并收集社会上过往相关案例的判决情况。例如深圳等地的判例中包含电子合同作为合法证据的情况，以及电子签本身相关纠纷的案例收集等。

过往案例的判定固然给电子签应用的合法性打下基础，但由于不同地域的承认度仍不统一，面对这样的问题，欣旺达在评估风险后选择在建立后续的风险防范措施与后续流程的基础上尽可能广泛地推行。欣旺达指出，目前电子签的法律纠纷是一个概率型事件，实际操作中因电子签而产生的纠纷相对较少。鉴于电子签带来的各方面降本增效价值，企业值得作为先行者进行电子签的实践与推广。

专家洞察

中骏集团 | IT 负责人 徐程成

▶ **回顾与展望：现存困难与未来考量**

截至目前，电子签的全面推行仍然有一定的阻力。例如外籍员工的数据录入困难、各地城市政策对电子签的认可度不一等等。电子签有效性等相关法律争议的判例仍然受到业界的重点关注，大部分企业仍在“摸着石头过河”，希望能有切实的经验实例为广泛使用提供参考。

然而，无论是疫情的倒逼还是数字化的大趋势，都注定电子签的使用将越来越广泛，认可度也将越来越高。企业如何进行精准的需求采集与风险评估，并完善整个运用流程，相信将是下一步将被关注的重点。

专家洞察

法大大 | 法大大联合创始人兼首席法务官 梅臻

▶ **法律解读：电子签有效性的再阐述**

我国 2004 年就颁布了《电子签名法》，从立法层面保障了电子合同、电子签名的法律有效性。近年来，随着技术的发展、市场需求的觉醒，加上国家数字化战略、“双碳”战略的推行以及防疫工作常态化开展，各部位陆续出台各种支持推进电子签使用的政策，这对于企业使用电子签起到了很好的加速作用。同时，各地法院、仲裁机构也有越来越多的判例认可电子签的证据效力，有效消除大家的疑虑。

虽然现阶段各地法院的法官对于电子签的认知不一样，但从法大大的实践来看，目前已有超过 200 家法院有实际判例认可法大大电子合同的法律效力。我们可以非常乐观地期待，未来在推广、普及电子签相关的知识以后，即使在偏远地区，电子签的法律效力也会得到充分认可。

专家洞察

法大大 | 法大大联合创始人兼首席法务官 梅臻

▶ **未来展望：电子签与远程办公**

今年以来，各地疫情持续呈现多点反扑的态势，居家办公成为常态化的工作模式。尽管大家目前应对疫情已经有更好的准备，但办公楼关闭、法务无法盖章、快递停运这些问题依然在封控时期给企业带来严峻的业务经营挑战。本报告研究数据显示，接近 80% 的企业认为近期上线电子签的需求变得更加迫切。从法大大官网的数据来看，法大大官网 2022 年 H1，新增企业注册用户同比增长 150%，可见电子签的认知度和接受度在快速提升。

在面临随时可能需要远程办公的情况下，规划电子签等数字化系统的建设与使用，都能提高企业的抗风险能力。对于准备规划、实行长期的弹性工作制的企业来说，电子签、OA 等线上办公的数字化建设，将成为保障企业业务流畅运行的重要保障。

要建设更敏捷响应、灵活工作的工作方式，企业应当提早进行包括电子签、数字化人力资源管理等信息化系统布局与建设。



● 假期：灵活假期管理

随着国家二胎、三胎政策的发布与推行，企业也在积极响应和调整着假期制度，对员工及其家庭的关怀程度也逐步提升，除了法定节假日和企业年假之外，员工的假期类型越来越丰富，企业不仅在假期内容方面设置了多元化的种类，也在形式方面提供给员工多样化的选择。那么目前企业普遍会提供哪些灵活的假期，休假时长是多少，休不完的年假又可以如何处理？

★ **发现十一：超半数企业为员工提供陪产假，且最长时间为 100 天，另有约三成企业允许员工申请一定时间的全薪病假，大部分可提供 10 天。**

在假期内容方面，我们从图表 23 的数据中能够看到，57% 的企业会为员工提供陪产假，且大部分提供天数为 15 天，最长时间为 100 天，也有超三成企业表示员工可申请一定时间的全薪病假，普遍时长为 10 天，另外约 20% 的企业也允许员工在一定天数内的病假可不提供相关病假证明。从休假种类来看，除法定假期之外，也有约 30% 的企业可为员工提供带薪郁闷假、女性带薪姨妈假，留职停薪假期以及学术研究、学术深造假期，另外在前期市场调研中我们也了解到有部分企业会为有小孩的员工提供中、高考陪伴假以及用于家长会的假期等，体现了更多的灵活和关怀。

图表 23 贵公司若实施较为灵活的休假制度，主要提供以下哪些休假方式： N=93

选项	数量	比重
A. 带薪郁闷假等员工用于心情调整的带薪假期	4	4.76%
B. 女性带薪月经假、姨妈假	9	9.52%
C. 中、高考陪同假	0	0.00%
D. 陪产假 **众数为 15 天，最长时间为 100 天**	**53**	**57.14%**
E. 陪护假（照顾重病重伤家人等） **众数为 15 天**	13	14.29%
F. 在一定天数内的病假可不提供相关病假证明 **众数为 1 天**	**22**	**23.81%**
G. 可申请一定时间的全薪病假 **众数为 10 天**	**33**	**35.71%**
H. 员工因个人或家庭原因，可申请留职停薪 **众数为 180 天**	11	11.90%
I. 学术研究、学术深造假期	4	4.76%
J. 其他	0	0.00%
K. 以上均无	7	7.14%

★ **发现十二：约六成企业表示针对员工未使用完的年假，允许累计至下一年或宽限一定使用日期；也有约三成企业对未使用完的年假未有其他处理方式，过期便作废。**

在假期形式方面，企业针对员工未使用完的年假也提供了其他选择，近六成企业表示可累计至下一年或宽限一定使用日期，结合前期市场诊断中企业的反馈，大部分企业会宽限至下一年的第一季度或上半年，有超过三成的企业也表示目前没有提供其他使用形式，过期作废，另外约 5% 的企业会允许兑换为相应金额的现金，但一些企业表示这种方式可能会导致员工为了获得现金而放弃休假机会，并不利于员工的身心健康，因此企业鼓励员工休假，员工得到适当地放松与休息，也有利于工作的高效完成。

图表 24 贵公司针对员工未使用完的年假，会提供何种处理方式 N=93

选项	数量	比重
A. 可累计至下一年或宽限一定使用日期：一个季度、半年、一年	56	60.22%
B. 可兑换为固定金额的现金	2	2.15%
C. 可兑换为与工资等比重的现金	2	2.15%
D. 可兑换为积分用于兑换礼品等	0	0.00%
E. 可转赠给其他员工	0	0.00%
F. 业务部门安排强制休假	0	0.00%
G. 其他	0	0.00%
H. 以上均无，过期作废	33	35.48%



二 弹性工作制的实践挑战与应对

● 弹性工作制存在哪些挑战，该如何应对？

在疫情让弹性工作制更为普遍之前，许多公司的员工就表示，希望在工作时间和地点上有更大的灵活性。根据 2017 年的一项盖洛普民意测验显示，在美国，有 51% 的员工愿意换一份能自由控制工作时间的工作，35% 的人愿意换一份工作地点灵活的工作。“弹性工作”似乎成了理想的公司福利之一。

但事实上，弹性工作制也带来了一些棘手的问题，例如难以保证员工的工作效率与内容交付、员工间因沟通交流不畅而出现协同不佳问题、企业信息安全问题难以保障、应用于部分人群而导致其他员工产生心理落差以及员工感到工作量较往常增加，其满意度下降等。根据前期市场诊断及后续的专家访谈内容，我们发现，针对某些挑战，企业可以采取一些手段来相应解决，但对于其他某些挑战，企业普遍没有非常“一针见血”的实践做法。那么哪些挑战企业可以通过一定方式解决，哪些挑战仍需实践与摸索呢？

可通过一定方式解决

- 难以保证员工的工作效率与内容交付
- 沟通交流不畅，出现协同问题
- 增加了员工的工作量，员工满意度下降

暂无很好的解决措施

- 仅应用于部分员工人群，造成其他人群产生心理落差的情况
- 信息安全问题难以保障
- 员工的企业文化融入度较差

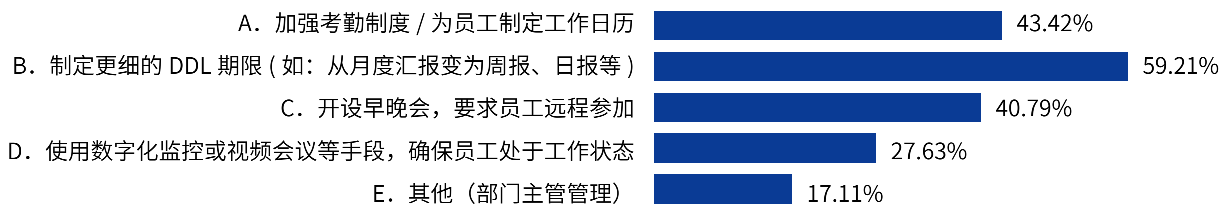
挑战一：难以保证员工的工作效率与内容交付

解决方案：制定更细的 DDL 期限

根据前期市场诊断的反馈情况，员工的工作效率难以保证是多数企业在远程办公过程中最具挑战的问题，也是许多还未实行混合办公的企业最为担忧的问题。因此我们针对长期实行和因疫情实行远程办公的企业均进行了市场调研，了解市场上企业普遍会采取哪种方式来保证员工的工作效率与内容交付。

根据图表 25，近六成企业在进行居家办公 / 远程办公时会制定更细的 DDL 期限，例如从月度汇报变为周报或日报等，通过更细的时间节点来把控员工工作内容的完成情况，同时超四成的企业也表示会通过加强考勤制度，比如为员工制定工作日历以及要求员工远程参加企业开设的早晚会等来保证员工的工作效率。另外，在后台统计数据时我们发现，有 17% 的企业未选择调研问卷中提供的选项，大部分企业会通过部门主管来管控下属员工的工作进度和效率情况。

图表 25 若使用弹性工作地点（居家办公），如何保证员工的工作效率与内容交付？ N=152



专家洞察

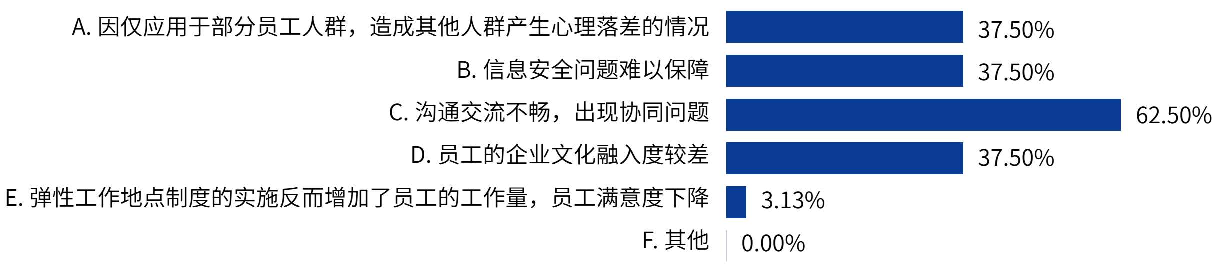
开利 | 亚太区人力资源总监 祝乐

▶ **绩效管理的建议**

大部分企业在实行弹性工作制时用 KPI 进行绩效管理会更容易。因为 KPI 一般是以月度、季度、半年度、年度等某个周期做评估，可以更清晰、精准地了解员工每个周期的工作完成情况。如果企业要在实行弹性工作制时保证员工的工作效率不受影响，也可以进行更高频的月度、季度的 KPI 复盘。

除工作效率问题之外，沟通交流不畅、存在协同问题，信息安全问题难以保障以及应用于部分员工而造成其他人员产生心理落差的情况也是企业反映存在较多的挑战。以下将针对企业提及的各种挑战逐个讨论，了解相对应的解决措施。

图表 26 贵公司实行弹性工作地点（居家办公）时，除了工作效率问题之外，是否出现过下列挑战？ N=32

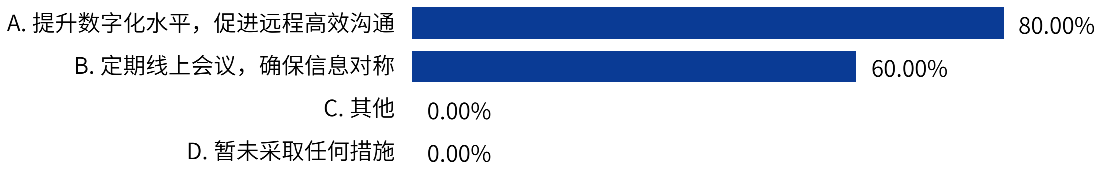


挑战二：沟通交流不畅，出现协同问题

解决方案：提升数字化水平，促进远程高效沟通

英国管理学家 L · 威尔德提出威尔德定理，认为有效的沟通始于倾听。而在远程办公中的互联网下，有效的沟通则始于看到。线上沟通的弊端之一，是不能保证双方同时处于沟通情景之中，这也成为不少企业在实行灵活办公时普遍遇到的难题。根据调研结果来看，六成企业会采取定期线上会议的形式来确保员工之间信息对称，而八成的企业则认为提升数字化水平才能够促进远程办公中的高效沟通，那么企业会采用哪些数字化手段来确保员工间的有效沟通？我们不妨看看企业的实践案例。

图表 27 针对沟通交流不畅、出现协同问题的情况，贵公司采取了哪些措施尝试解决问题？ N=20



案例启示

开利 | 亚太区人力资源总监 祝乐

▶ **协同问题**

worX 计划实行初期，管理者也担心因居家时间不一致产生额外沟通的时间成本。但在员工适应后，能够做到主动提前沟通、确认会议主题，提高沟通效率，团队之间沟通的增加也能够促进团队协作。另外，利用头脑风暴的线上工具也可以匿名表达意见，相比于线下会议的形式，员工可以更畅所欲言，表达更真实的想法。

案例启示

帝斯曼 | 共享服务中心经理 杨志彬

▶ **沟通协作问题**

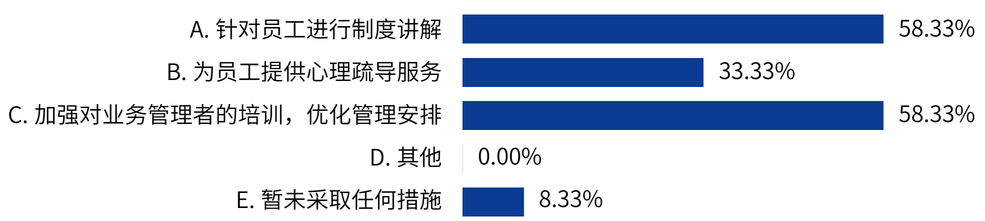
帝斯曼通过定期的在培训或沟通鼓励员工与直线经理及团队以线上的方式进行工作讨论，问题沟通，以及团队互动。企业通过线上任务管理软件、协作软件等工具，鼓励员工通过线上方式分享本周个人工作目标或工作计划，并记录工作过程中遇到的挑战，并且也会定期分享一些小技巧或者最佳实践， 帮助团队慢慢熟悉和适应线上的沟通协作。

挑战三：仅应用于部分员工人群，造成其他人群产生心理落差的情况

解决方案：针对员工进行制度讲解，以及加强对业务管理者的培训、优化管理安排

由于许多企业会根据不同岗位或人群而设置不同的弹性制度，因而难免会造成其他员工产生心理落差的问题，员工会存在心理不平衡、认为不公平的情绪，激起员工不满容易使员工拉帮结派，并造成团队分裂，对于团队凝聚力会产生较大冲击。但目前企业普遍表示针对此问题一般会采取为员工进行制度讲解，以及加强对业务管理者的培训，优化管理安排等措施，尽可能引导员工理解公司制度并平衡员工心理。

图表 28 针对仅应用于特定员工人群，造成其他人群产生心理落差的情况，贵公司采取了哪些措施尝试解决问题？ N=12



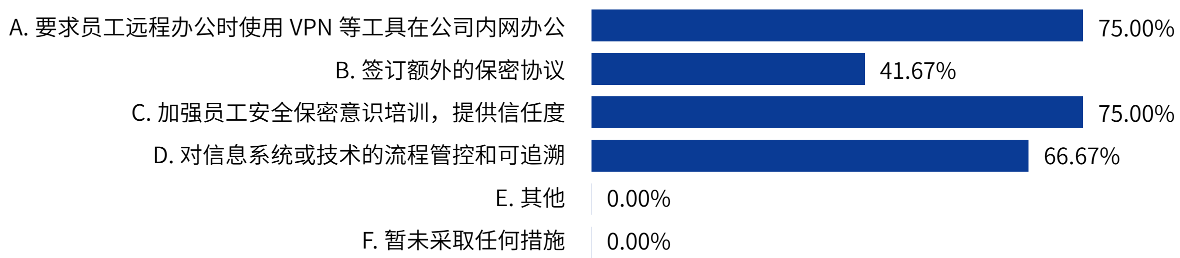


挑战四：信息安全问题难以保障

解决方案：员工远程办公时须使用 VPN 等工具在公司内网办公，以及加强员工安全保密意识培训

在远程办公中，许多企业表示会考虑到信息安全问题，一是担心外部网络连接的不安全与不稳定，不法分子可能会入侵计算机网络系统之中，或者盗取相关机密数据、特权、破坏关键数据，二是存在公司内部信息数据外泄的风险，因此针对上述情况，有超过七成企业均会要求员工远程办公时使用 VPN 等工具在公司内网办公，以及会加强员工安全保密意识培训，提供信任度，另有超六成企业表示会加强对信息系统或技术的流程管控和可追溯。

图表 29 针对信息安全问题，贵公司采取了哪些措施尝试解决问题？ N=12

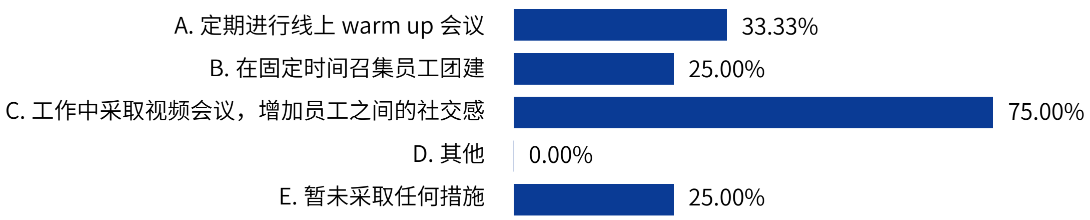


挑战五：员工对于团队的融入度较差

解决方案：工作中采取视频会议方式，增加员工之间的社交感

部分企业表示实行混合办公后，员工对于团队的融入度较以往更差，对公司的归属感也有降低，尤其是 Z 世代长期面对屏幕和远程办公，使他们只能看到网络和社交媒体上的自己，缺乏人际互动在一定程度上增加了焦虑和抑郁。针对此问题，超七成的企业表示会在工作中采用视频会议的形式来增加员工之间的社交感，另有三成企业会定期进行线上 warm up 会议。

图表 30 针对员工的团队融入度较差的问题，贵公司采取了哪些措施尝试解决问题？ N=12



挑战六：弹性工作地点制度的实施反而增加了员工的工作量，员工满意度下降

解决方案：为员工提供经验分享、推广主题活动等。

远程办公没有明确的办公地点的界限，无需至办公室办公的性质导致员工的工作和个人生活之间的界限越来越模糊。在为员工带来所需的灵活性的同时，也加大了员工的工作量，因为他们可能需要随时随地保持在线状态，根据 Adobe 的调研报告显示，49% 的企业员工和 56% 的中小型企业管理者表示其现在的工作时间远远超过所期望的办公时长。那么企业可以从哪些方面入手来帮助员工明确工作和生活界限，更好地平衡工作与生活呢？我们不妨从下述案例中获取一些解决思路。

案例启示

帝斯曼 | 共享服务中心经理 杨志彬

▶ **工作量更多，工作生活界限模糊**

在居家办公的情况下，许多员工表示较办公室办公的工作时间更久、工作量更多且与生活间的界限越来越模糊。帝斯曼基于员工的反馈，也提供了一些建议及支持方案。

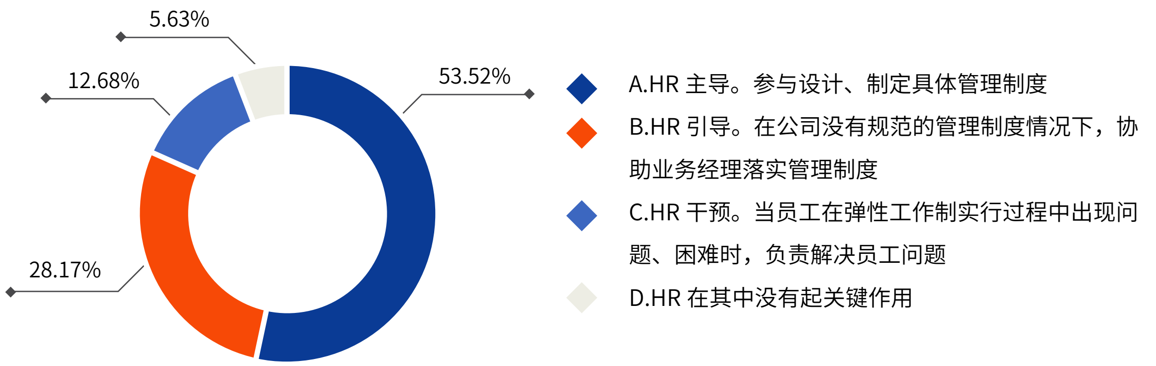
- ▷ **提供不同形式的经验 / 实践分享。**帝斯曼从 well being 的角度切入，定期为员工提供不同形式的内容分享。企业通过组织在线音频节目，在线学习主题页面等方式分享在居家办公时如何平衡工作时间的技巧和经验，供员工学习和借鉴。
- ▷ **推广全球性的主题活动。**帝斯曼定期会推广一些全球性的主题活动来提醒员工关注个人健康。例如员工在某些会议中无需分享自己屏幕时，倡议员工走动或离开屏幕进行沟通；企业也会定期提醒员工合理安排工作和休假的情况。
- ▷ **宣传并应用 EAP。**EAP 不仅是企业提供的心理热线，也有供应商定期组织在线课程或特定主题的分享，例如员工居家办公时如何平衡长时间工作带来的压力或焦虑，如何调整自己的情绪等，在心理方面给予员工关怀与帮助。

HR 在实行弹性工作制过程中扮演什么角色？

在前期调研中大部分企业认为企业文化和管理层的支持是推行弹性工作制的必备条件，企业决策和高层支持固然重要，但在具体实践过程中，人力资源也发挥着举足轻重的作用，那么人力资源究竟是如何发挥作用的？人力资源能够从哪些方面着手来推动弹性工作制更好地落地与实施？让我们通过数据结果以及专家洞见来一窥究竟。

在已实施过远程办公 / 居家办公的企业中，有超过半数的企业认为 HR 的作用是主导制度的产生与落地，需要参与设计并制定具体的管理制度，也有近三成企业认为 HR 主要起引导作用，在公司没有规范的管理制度情况下，协助业务经理落实管理制度，同时有少部分企业也表示在实践管理中 HR 起干预作用，当员工在弹性工作制实行过程中出现问题、困难时，负责解决员工问题。具体落实到企业的实践做法上，我们不妨通过案例来了解。

图表 31 弹性工作地点（远程办公、居家办公）的管理中，HR 作用是什么？ N=71



案例启示

开利 | 亚太区人力资源总监 祝乐

▶ **HR 的角色**

1. 政策的推动者

worX 项目推出后，HR 与各 BU 针对推行的原因、方向、执行方式以及是否存在关键可控节点等问题进行沟通交流，推动 worX 的落地与实施。

2. 协调者

当员工与直线经理就弹性时间分配问题产生分歧时，HR 会作为协调者进行沟通与调解，另外针对生产制造等特殊部门，HR 也会和生产主管共同沟通来安排员工的弹性时间。

案例启示

帝斯曼 | 共享服务中心经理 杨志彬

▶ HR 的角色

站在 HR 的角度，首先前期需要收集基本情况的资料，例如办公室人员、场地人员的日常工作安排的基本情况，以及其对于灵活办公的适应性等等；其次在推行“灵活办公”期间，HR 在 well being 及 EAP 项目的引进和推广中扮演了许多角色：

- ▷ **项目推进：**在 Hybrid Workplace 的推进过程中，HR 一直是项目团队的核心组成部分之一。同时，对于整个项目中部分内容，比如 EAP 等，直接由推行与落地；
- ▷ **变革沟通：**Hybrid Workplace 开启了新的工作模式，对于业务部门的直线经理和员工都需要去适应和调整，对于 HR 来说，一方面要宣传和沟通该项目带来的变化，另一方面也需要支持和配合业务团队去学习和适应这些变化；
- ▷ **员工支持：**在推行灵活办公的过程中，HR 需要关注业务团队（包括直线经理和员工）遇到的各种问题和挑战，并通过沟通协调、组织培训、分享协作等方式，为业务团队提供支持。

研究小结

HR 在弹性工作制中的角色与作用（*部分内容引用自《疫情后人力资源新常态——远程办公的实践与应用》*）

主导者	推动者
■ **相关制度的制定：**视频会议着装要求、在家办公时绩效考核方案、考勤制度、工作审批流程制定等 ■ **沟通方式的确定：**采用何种方式沟通、会议的频次、跨部门之间应如何更好地协调等 ■ **文化的融入：**开展哪些活动来提升弹性工作制（远程办公）员工的融入度，哪些活动或培训可以线上进行，何种状况下必须集中到办公场所开展相关活动等 ■ **相关反馈的收集：**员工对弹性工作制的看法以及弹性工作制对工作效率的影响等	■ **上线远程办公的平台或系统：**推动技术部门上线相关工具，提供培训或教程帮助员工更好地使用新的平台 ■ **整合与远程办公相关的数字化系统与工具：**将新的协同办公工具整合进已有的人力资源系统 ■ **帮助业务部门管理者更好地管控员工的工作效率：**提供管理员工工作效率的工具或方法论 ■ **团队支持：**关注业务团队（包括直线经理和员工）遇到的各种问题和挑战，并通过沟通协调、组织培训、分享协作等方式，为业务团队提供支持 ■ **帮助员工更好适应：**当员工与直线经理就弹性时间分配问题产生分歧时，HR 与其进行沟通与调解



如何对直线经理赋能？

前文中我们提到，在进行远程办公 / 混合办公的企业中，有部分企业表示依靠部门主管的管理来保证员工工作效率和内容交付，结合我们前期的市场诊断，也有不少企业将权力完全下放至直线经理，员工具体的弹性时长完全由直线经理来安排，但各直线经理的管理能力因人而异且难以量化，如何对直线经理赋能从而确保弹性工作制能够顺利实施？以下案例或许能够带给我们一些启发。

案例启示

开利 | 亚太区人力资源总监 祝乐

▶ **使用数字化工具对直线经理赋能**

开利全球总部过去几年都在进行数字化转型，中国地区的 IT 中心经常推出各种线上线下的课程与培训，例如 IT 中心针对开利中国区的员工进行 outlook 的线上技能培训。企业鼓励业务经理参与，让其学习不同主题的内容，更好地使用工具来适应数字化转型，以便在远程办公时业务能够顺利开展。

案例启示

帝斯曼 | 共享服务中心经理 杨志彬

▶ **对直线经理的赋能**

1. 提供工具。企业会为直线经理提供一些便于管理的工具，可收集团队关于灵活办公的需求、员工居家办公的背景信息等，引导团队共创等多种方式，让各部门都能实施适合自己团队的灵活办公方案；

2. 主题培训。企业会为直线经理提供 Bite-size learning（轻量级培训），定期针对一个小话题进行培训和分享，例如如何远程利用在线办公工具进行团队协作等，如何有效开展线上会议等，通过文章或视频的形式供其参考和学习；

3. 经验分享。企业会针对灵活办公的实行情况进行定期宣传与实践分享，例如邀请直线经理分享其团队灵活办公的实践和经验，以及如何看待灵活办公对日常管理带来的挑战等；

4. 心理援助计划（EAP）辅助。EAP 属于辅助性质的赋能，工作方式的改变对于员工日常沟通和协作仍有很大影响，因此直线经理也可借助 EAP 给予员工全面关怀。

研究小结

为直线经理赋能的实践做法

提供工具	为直线经理提供一些便于管理的工具，收集团队关于弹性工作制的需求、员工居家办公的背景信息等，引导团队共创等多种方式，让各部门实施适合自己团队的灵活办公方案；
主题培训	为直线经理提供小型培训课程，定期针对一些小话题进行培训和分享，例如如何远程利用在线办公工具进行团队协作等，如何有效开展线上会议等，通过文章或视频的形式供其参考和学习；
经验分享	针对弹性工作制的实行情况进行定期宣传与实践分享，例如邀请直线经理分享其团队灵活办公的实践和经验，以及如何看待弹性工作制对日常管理带来的挑战等；
心理援助计划（EAP）辅助	企业可提供 EAP 项目，直线经理借助 EAP 给予员工全面关怀，在一定程度上缓解由于弹性工作制带来的心理影响。

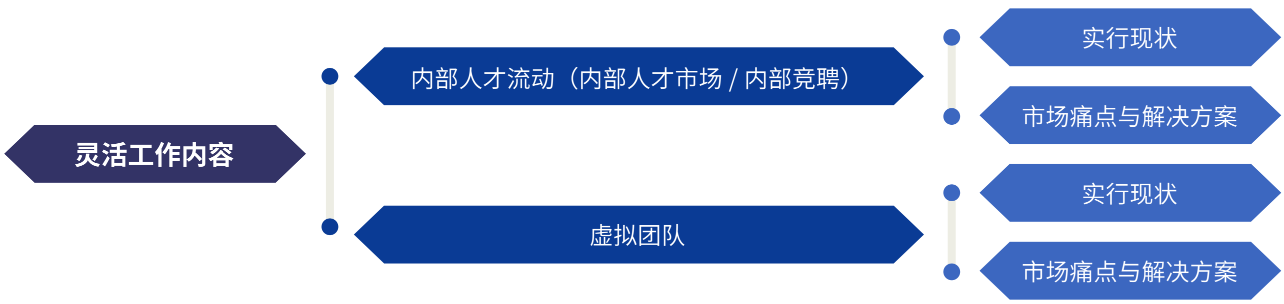
Part 2 灵活工作内容

灵活工作内容，即指员工在本岗位本职工作之外其他可能的工作内容选择。由于完全自由的“接单制”在目前的中国市场缺乏现实基础，本研究推荐企业可以采取通过灵活工作岗位导向灵活工作内容的方式，其中又可分为相对稳定、人才发展与组织建设导向型的内部竞聘与内部人才市场，以及临时性、业务导向型的虚拟团队。

灵活工作内容的方式给员工个人提供了更丰富的职业生涯选择，也让企业能够尽可能地保留人才，并建立起具有更敏捷的响应能力的组织。如何利用灵活工作内容松动内部组织板结、减少部门壁垒，将是本报告本章节主要展现的内容，也是将要解决的问题。

本届报告鉴于市场现状，划分了内部人才流动与虚拟团队两种灵活工作内容的实践形式，并针对性地梳理了现状与趋势，以及不同状态下企业所面临的挑战。

在本章节的最后，我们也汇总了灵活工作内容的方案案例与未来展望，希望可以给予大家一些灵活工作内容的实践思路。



一 内部竞聘 / 内部人才市场：灵活岗位选择

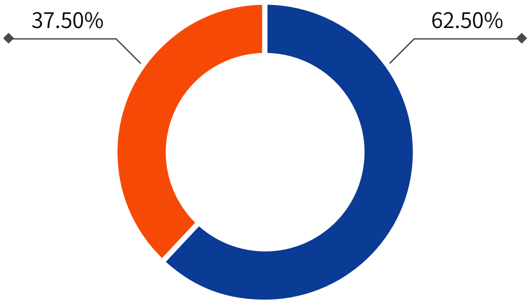
实施现状

无论是生产专业化的日渐精细、全新岗位与行业的出现，还是反复的疫情环境、倾向个人发展的 Z 时代步入职场，这些时刻变化的新形势无时无刻不在对如今的工作模式、招聘模式与工作内容安排进行冲击，影响着人才流动。

人才是企业发展的核心动力，在这样的背景下，如何保留企业内部人才资源，促进人才梯队健康发展，适应工作内容灵活化趋势，也成为企业必须要思考的议题。如今企业在实践中也已经探索并实行了诸如虚拟团队、内部竞聘乃至企业内部人才市场等灵活的管理机制。这些也进一步影响着招聘模式的变化与企业内部团队组织方式的转变。

值得注意的是，在案例采访与前期调查过程中，我们发现不同的企业对“内部人才市场”与“内部竞聘”的定义略有不同，实践中两者并非起初我们预设的体系化与初阶的关系。“内部人才市场”更倾向于人才发展与组织建设（见下表）；“内部竞聘”更倾向于岗位需求导向。

图表 32 内部人才市场定位（N=103）



- A. 在引导员工成为职业生涯的主人 (员工自行选择并推进自己未来的职业发展方向) 的同时，将招聘与发展融为一体，帮助缓解招聘压力。
- B. 从企业的角度，帮助合理化配置公司人力资源的平台与机制 (如：短期项目组成员招聘与组建等)。

企业对内部人才市场与内部竞聘的定位也各不相同，此处也可参照鼎捷软件、帝斯曼两种不同的定位方向，详见下方案例。

案例启示

鼎捷软件 | HRVP 顾晔华

▶ **内部竞聘：中高端岗位的发展通道**

鼎捷的内部竞聘不同于其他企业，其作为中高端岗位的发展通道，岗位释放主要针对管理岗或创新业务类的核心重点岗位，是人力资源优化配置的一种创新方式。

▶ **内部人才市场：猎聘团队帮助普通员工创新突破**

鼎捷的内部人才市场不对岗位及人群设限，员工也无需等待空缺岗位的释放，当员工有换岗的意向和需求时，HR 部门就会以类似猎聘团队的角色帮助员工寻找岗位，给予普通员工自主突破创新的机会。

案例启示

帝斯曼 | HRBP 邓晓曦

▶ **区别：**

1. 内部竞聘，受众范围较窄。内部竞聘中，员工更多关注与自己部门相关的岗位，相较于其他部门，相似部门间的员工更易获取部门岗位的空缺信息。

2. 内部人才市场，面向范围更广。内部人才市场是面向全球的招聘市场，员工甚至能够申请国外的岗位，为员工开拓了更宽的发展渠道。

▶ **联系：**

内部人才市场中的招聘功能与内部竞聘重合，都是将员工与组织内部的机会联系起来，激发员工活力并提高招聘效率。另外内部人才市场具有制度化的流程，并具备更为可视化和数字化的平台供企业进行全面管理，相较于内部竞聘更加系统化，所以内部人才市场更像是升级版的内部竞聘。

但其本意都意在给员工灵活选择岗位、工作内容的权利，起到以下作用：

1. 促进人才健康发展
2. 节约招聘成本
3. 减少人才流失

因此，后续有关挑战和解决方案的部分数据将合并分析讨论。

★ **发现十三：使用率与知晓率已有一定水平，企业建设意向高。**

内部人才市场使用率

87.23% 企业对内部人才市场具有一定了解
39.72% 已体系化实行

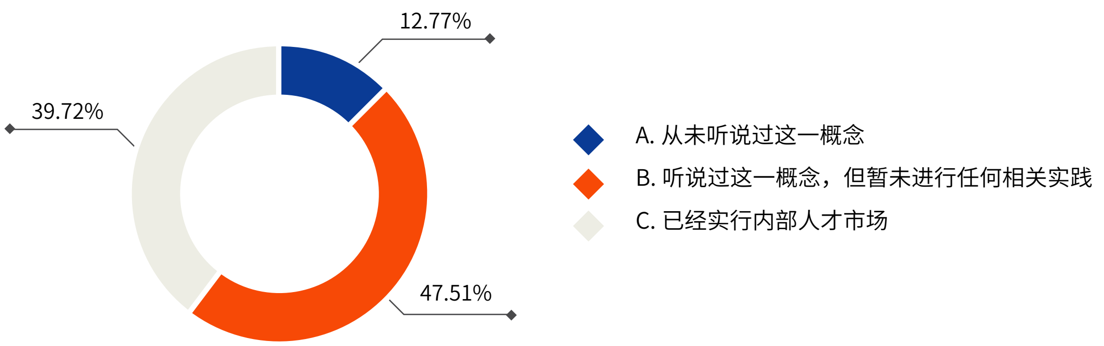
内部竞聘使用率

未使用内部人才市场的企业中有 69.41% 使用内部竞聘

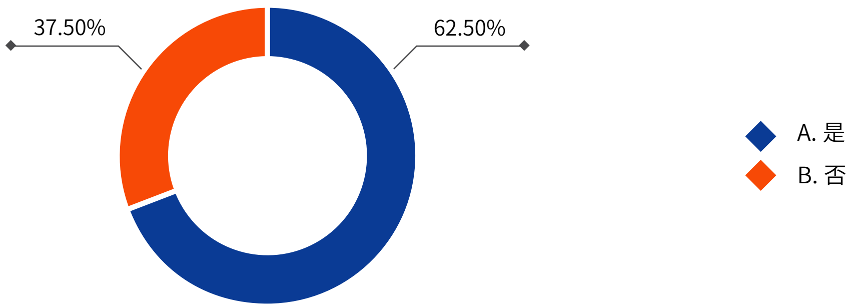
需求比例高

仅有 8.96% 的企业认为没有内部人才市场的需求。

图表 33 内部人才市场使用率 (N=260)



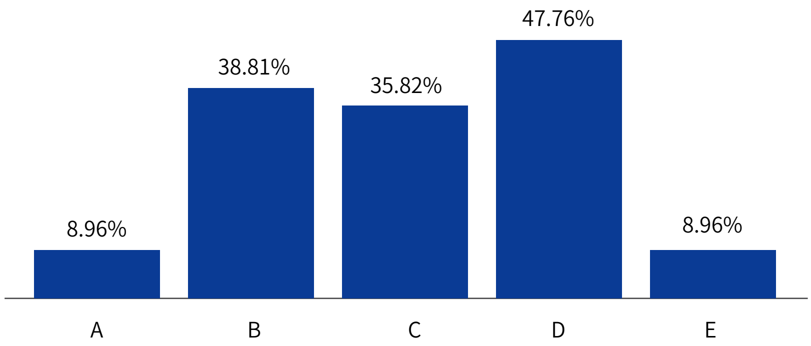
图表 34 （无内部人才市场的）内部竞聘使用率（N=157）



87.23% 的企业都对内部人才市场具有了解，将近四成的企业已经实行了内部人才市场制度。在未建立内部人才市场的企业中，也有将近七成的企业实施了内部竞聘。

总体而言，现今大部分企业会给员工提供灵活选择岗位的权利，暂未实行内部人才市场的企业也表示只是现阶段企业尚未具备条件，未来也有意向进行建设。可见内部人才市场、内部竞聘等岗位灵活化是未来一段时间的大趋势。

图表 35 未使用内部人才市场的原因（N=124）



A. 企业内部并无内部人才市场的需求。
B. 虽然对这个概念有认知，但是这个概念不符合企业现阶段战略目标
C. 没有看到合适的解决方案 / 平台 / 系统
D. 企业现阶段尚不具备开展内部人才市场的条件（如：企业文化、管理成熟度、人才体系建设等）
E. 其他

★ 发现十四：适用范围广——全岗位、全员工参与。

64.29% 企业将全部岗位纳入内部人才市场中

实行内部人才市场的企业有 64.29% 开放所有岗位，也有 23.41% 开放除核心岗位外的一切岗位

对员工服务年限要求低

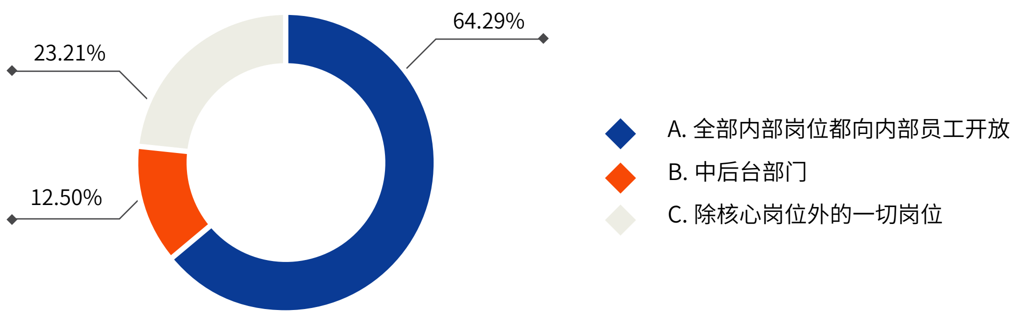
66.07% 企业不对申请流动的员工设置服务年限门槛

过半企业将内部竞聘开放给全员

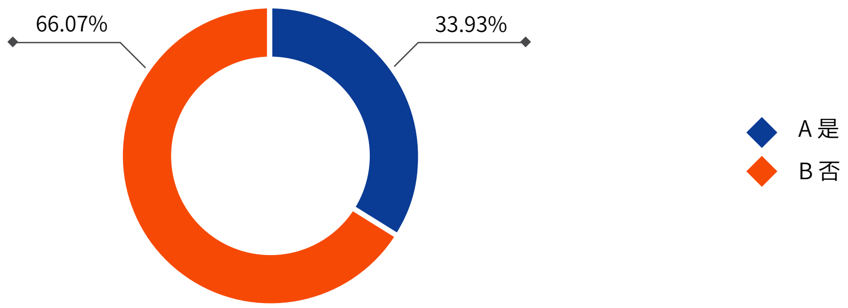
采取内部竞聘的企业中，55.93% 针对全员开放内部竞聘

在哪些岗位允许被放到内部平台接受员工申请的问题上，实行内部人才市场的企业中有 64.29% 会将所有岗位开放给员工进行选择、申请，另有 23.21% 的企业选择开放除核心岗位外的一切岗位。即大部分企业选择将尽可能多的岗位开放给员工进行申请，呈现出灵活度较高的趋势。

图表 36 内部人才市场用于哪些岗位（N=103）



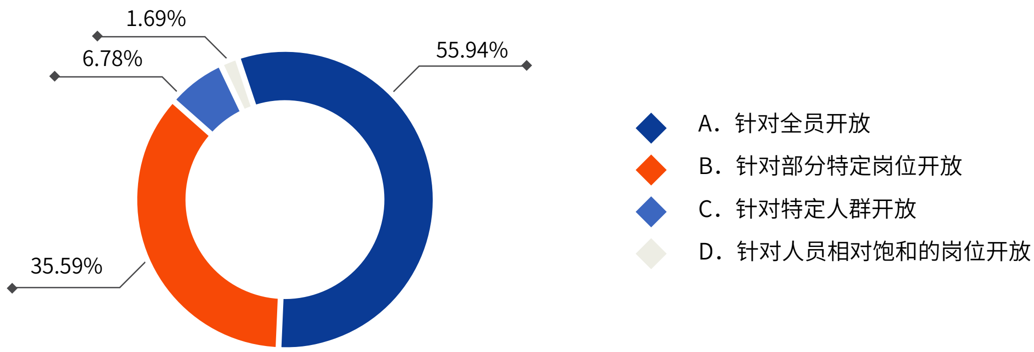
图表 37 是否有服务年限要求（N=103）



在哪些员工具有申请资格的问题上，三分之二的企业对员工并没有服务年限的要求，只要是正式职工即可申请。三分之一的企业有服务年限要求，但绝大多数仅要求有 1 年在本公司的服务年限即可。

同样的，采用内部竞聘模式的企业也有超过一半将所有岗位、面向全员开放竞聘。受访企业表示，内部出现岗位空缺时，流程上也需先在内部发布，然后才可以对外发布进入社招流程。

图表 38 内部竞聘适用范围（N=109）



在案例访谈中，也有企业指出会对岗位 3-5 年无变化的员工推荐乃至强行流动，以建设企业长期的人才流动文化与敏捷性组织，并促进员工的多元潜能发展。例如某大型跨国企业 D 公司便对在同一岗位停留超过 5 年的员工进行强制流动，详见下方案例。

案例启示

D 公司

为了激发员工潜能，保留综合性人才，D 公司主张员工在同一岗位上不应停留超过 5 年，到期将会一对一安排岗位流动。这样长期的人才流动文化也使得直接承受短期业务绩效评定的直线经理愿意接受员工的流动，培养其人才发展的大局观，而不在员工谋求能力发展时加以阻拦。HR 部门在其中也起到润滑沟通的作用，通过与直线经理的保持沟通，使人才流动更加平滑，也可在特殊情况下接触更高级别的管理者，从而获得更高权限的支持，确保流动情况公开公正，不受部门壁垒或短期业务的束缚。

★ 发现十五：企业对实施前提条件的判断与实际情况吻合度较高，企业文化环境为灵活工作内容机制建立的重要条件。



NO.1 企业文化环境

支持“人才是企业共有的”，并支持流动有益于组织与员工个人协同发展的企业文化环境

NO.2 人才发展体系

各层级人才都有其相应的发展通道、计划与资源

NO.3 制度成熟度

对于鉴别适配人才、后续人才的融入学习以及补足都已经有一套较为成熟的体系与机制

NO.4 Leadership 与管理成熟度

上级经理拥有成熟的 leadership 思维与心智，愿意帮助发展下属并支持认可其流动，也会定期复盘了解部门内核心岗位的继任者，以确认不会出现青黄不接的现象

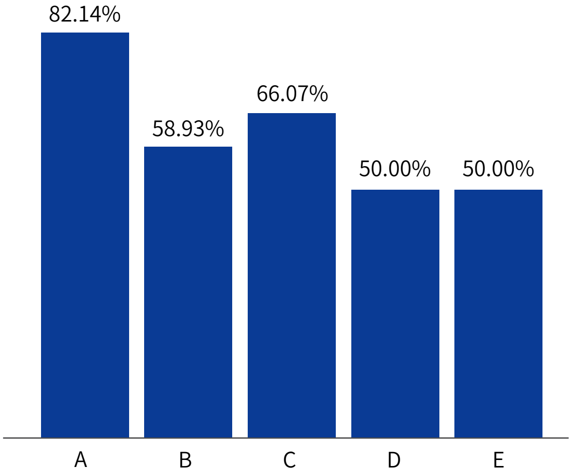
NO.5 配套系统支持

一套可以用于内部职位空缺发布、匹配合适人才并发送推荐的系统

建立内部人才市场或内部竞聘等员工灵活选择岗位的机制也需要一定的前提条件，案例访谈与前期调查中也有企业指出，建立灵活工作内容的相关机制需要企业具有开放、灵活的文化氛围。文化环境在内部人才市场建设中被认为起更重要的作用，内部竞聘中（员工积极度）的排名则较低。但对于其他条件的重要性判断，均为流程制度成熟度 > 企业管理成熟度 > 系统支持。

图表 39 内部人才市场 前提条件重要性排序（N=103）
1. 支持“人才是企业共有的”，并支持流动有益于组织与员工个人协同发展的企业文化环境。
2. 成熟的人才发展体系 (各层级人才都有其相应的发展通道、计划与资源)。
3. 内部人才流动管理 / 制度成熟度：对于鉴别适配人才、后续人才的融入学习以及补足都已经有一套较为成熟的体系与机制
4. 企业管理成熟度：上级经理拥有成熟的 leadership 思维与心智，愿意帮助发展下属并支持认可其流动，也会定期复盘了解部门内核心岗位的继任者，以确认不会出现青黄不接的现象。
5. 系统支持：一套可以用于内部职位空缺发布、匹配合适人才并发送推荐的系统

图表 40 条件具备度（N=103）



A. 支持“人才是企业共有的”，并支持流动有益于组织与员工个人协同发展的企业文化环境。

B. 成熟的人才发展体系 (各层级人才都有其相应的发展通道、计划与资源)。

C. 内部人才流动管理 / 制度成熟度：对于鉴别适配人才、后续人才的融入学习以及补足都已经有一套较为成熟的体系与机制

D. 企业管理成熟度：上级经理拥有成熟的 leadership 思维与心智，愿意帮助发展下属并支持认可其流动，也会定期复盘了解部门内核心岗位的继任者，以确认不会出现青黄不接的现象。

E. 系统支持：一套可以用于内部职位空缺发布、匹配合适人才并发送推荐的系统

其中，内部人才市场前提条件具备度上，具备度与重要性的排序相吻合。“人才是企业共有的”这样的认知理念与企业文化环境，被认为是建立内部人才市场最重要的前提条件的同时，也有 82.14% 的企业认为自己已经具备这样的文化环境。案例访谈中，也有企业表示主要利用公司文化氛围对员工进行宣传，鼓励员工参与内部人才市场的灵活岗位流动。例如 VMware 便在招聘流程中倡导包容性文化，使得灵活工作内容也可顺利推行。

案例启示

VMware | 人力资源高级总监 杨光

▶ **宣传：潜移默化的文化渗透**

流动指标只是对招聘结果的量化体现，为帮助员工找到合适的职位，我们推行无偏见招聘，在整个招聘过程中都倡导包容性文化的践行。因此VMware并不需要特意对内部流动机制进行定制化的宣传，而是通过赋能管理团队实现“包容性招聘”，给每位员工发挥个人优势的机会，最后通过内部流动指标的把控来推动内部人才流动的健康进行。

图表 41 内部竞聘 条件重要性排序（N=109）

1. 企业有具体完善的竞聘流程，确保竞聘过程公开、公平、公正
2. 企业有成熟的管理制度，上级支持并愿意帮助下属胜任到新的岗位
3. 员工支持内部竞聘形式，且有强烈的自主意愿参加
4. 企业有支撑内部竞聘的系统 / 平台，可用于发布空缺岗位信息以及收集竞聘信息等

★ **发现十六：流动过程中原部门直线经理仅具有弱干预、软性干预权力，企业鼓励流动多**

内部人才流动与内部竞聘的流程基本均为：

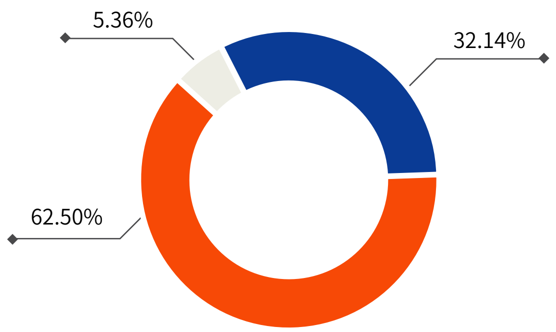
需求发布 → **员工自助申请** → **面试与录用** → **交接与融入**

直线经理知晓 / 同意（是否需要原部门经理批准、批准在何时实践中有所不同）

超六成企业的直线经理对员工的流动具有软性的干预能力，并要求员工在申请其他岗位之前告知原直线经理。但实行的企业会鼓励流动行为进行，仅有极少数的企业中原直线经理具有强制停止流动的权利。

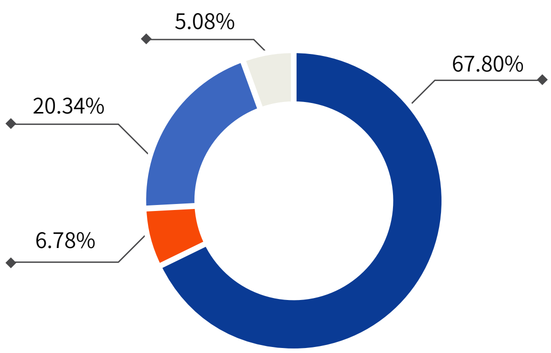
同时，也有 32.14% 的企业通过硬性制度规定，不允许员工的流动受到原直线经理的干涉。27% 的企业中，直线经理在员工已经申请流动之后才会知晓情况。

图表 42 （内部人才市场）原部门是否可阻止（N=103）



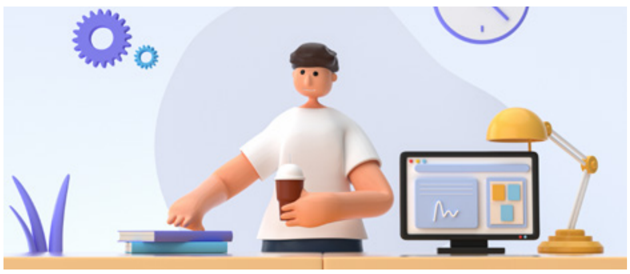
- A. 不可以，公司从政策层面杜绝了这种情况。
- B. 虽然没有硬性制度，但是原业务部门基本不会干预员工流动。在有特殊情况或需求的前提下，可以与新业务部门进行协商。
- C. 原业务部门对于员工的流动有决定性的作用，可以强制地暂停或终止。

图表 43 （内部竞聘）告知直线经理的阶段（N=109）

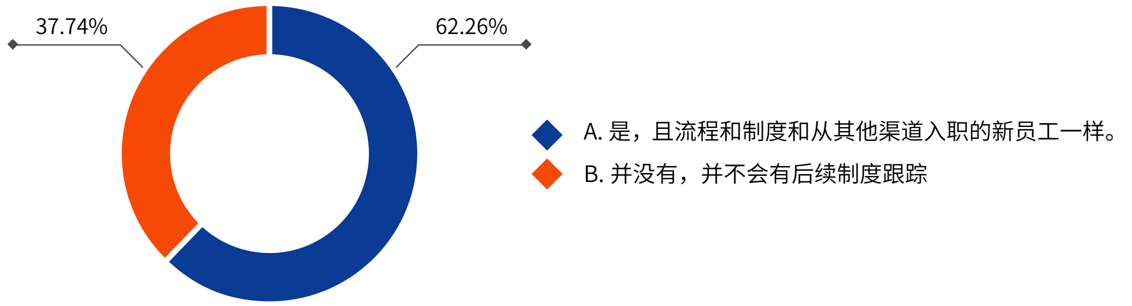


- A. 在报名申请内部竞聘岗位之前，提前告知现部门经理
- B. 在报名申请内部竞聘岗位之后，竞聘成功之前告知现部门经理
- C. 在竞聘成功之后，再告知现部门经理；未成功则不告知 (为员工个体的隐私性及保密性考虑)
- D. 其他

在后续融入中，超过六成的企业也会给进行灵活岗位选择后的员工一定的融入期，并和其他社招新员工一样，具有一定的保护期与观察时间，普遍为 3 个月左右。



图表 44 是否有后续融入（N=212）



融入期与交接期的设置，一方面让员工可以有一定的时间探索新的工作内容，确认自己是否合适、胜任，也为原岗位的填补工作提供一定缓冲期。一些跨国企业在访谈中也提到，融入期的设置与融入保障在大跨度的人才流动中十分重要，例如 VMware 和某跨国公司 D 公司。

案例启示

VMware | 人力资源高级总监 杨光

▶ **交接期判定**

对于关键的岗位，VMware 也会为其准备继任者的培养与合适的交接融入期。

候选人的继任者准备情况也会影响到候选人的流动，若候选人的原岗位有暂时无法交接的项目，也可以让机会岗为候选人协商保留机会，直到交接完成可以转岗。VMware 良好的流动氛围使得这方面的阻力也相对较小，直线经理、HR 部门、候选人都对流动习以为常时，则也会在日常的工作和人力资源管理中为将要发生的流动做准备。

案例启示

D 公司

▶ **后续保障**

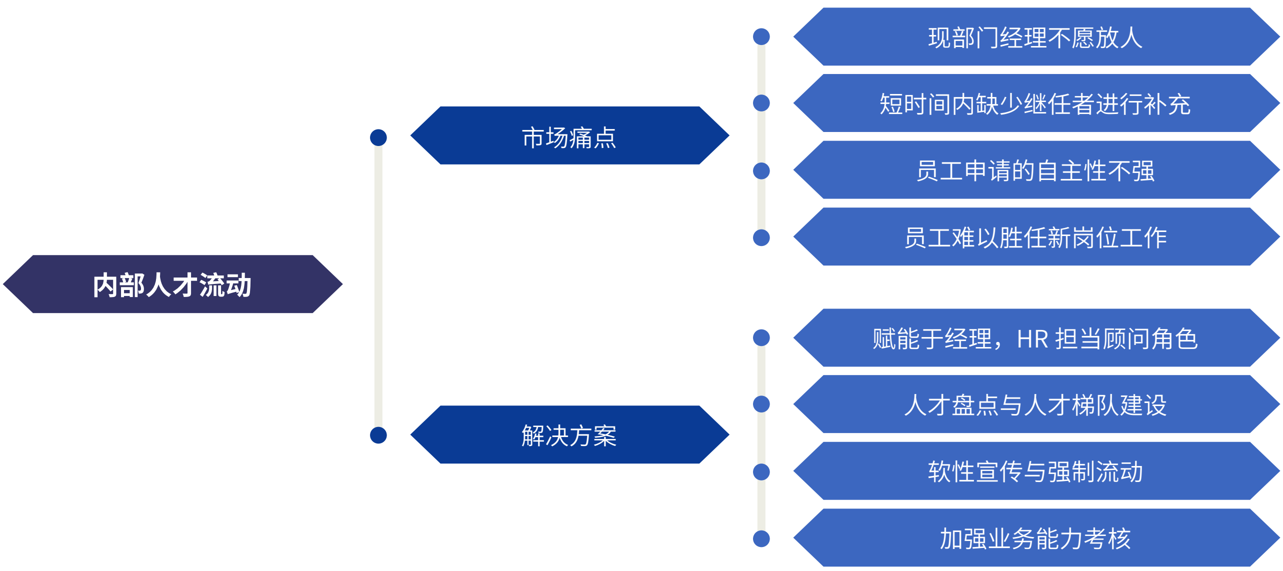
转岗成功的员工将得到新直线经理与 HR 部门的联合融入指导与支持，提供为期 6 个月的适应期，保证在大跨度的流动下员工仍然有较好的融入度，真正实现员工职业能力多元发展，赋予其职业生涯多种可能的理念。针对跨国流动的特殊情况，D 公司也将给予配套的生活保障，包括家属思想工作、人才公寓、子女教育等保障。



● 市场痛点

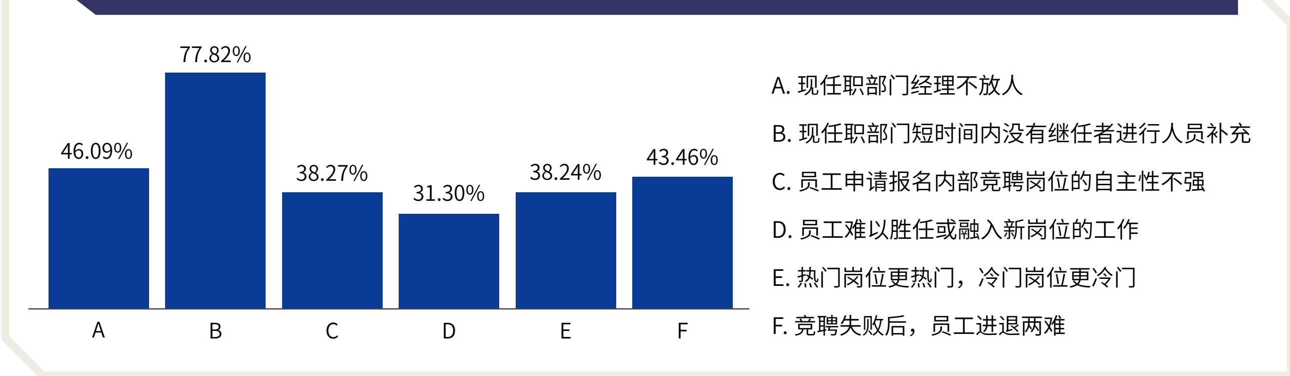
——继任者问题、情理关系、员工积极性与胜任力考核

内部人才市场与内部竞聘的灵活性，也会造成原业务部门的人才流失。因此在这两类灵活工作内容的实践过程中，也存在许多企业关心的痛点问题，主要集中在继任者问题与员工和原部门的情理关系上，包括继任者补充不及时、现任直线经理不愿放人、若岗位更换失败员工进退两难的问题。同时，员工是否会安于现状而申请的主动性不强，也是能否将灵活工作内容常态化推行的一个重要问题。



本版块内容集中汇总并讨论相应问题的解决方案。其中，关于“热门岗位更热门，冷门岗位更冷门”与“竞聘失败后员工进退两难”的问题，在采访案例中我们并没有得到十分有效的解决方案。究其原因，出现前者的本质是岗位设置问题或业务不景气问题；面对后者问题时，也有企业指出当员工自主申请选择其他岗位的时候，本身也已有离开原岗位的意向，即使流动失败，也并不会带来额外的流失，企业管理者也应当树立“人才是流动的”观念，对此保持良好的看待方式。

图表 45 内部人才流动面临的挑战 （N=212）



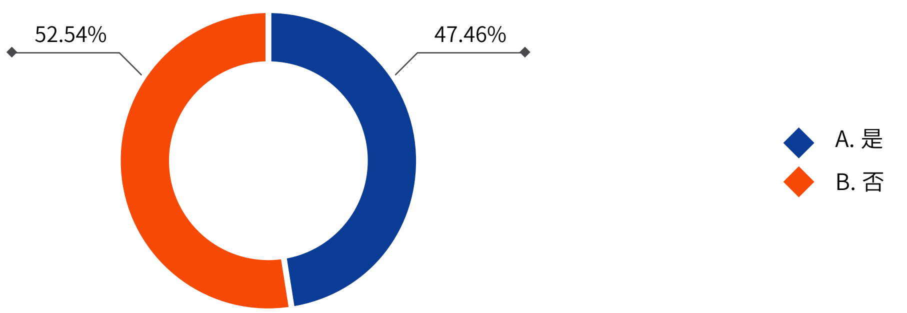
方案建议

挑战一：缺少继任者

解决方案：人才梯队打造

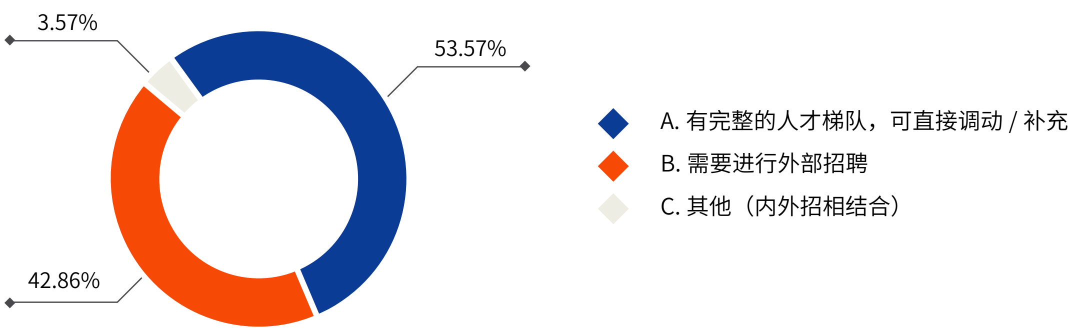
77.82% 的企业认为在提供给员工灵活更换岗位权利的同时，也会出现员工现任职部门短时间内没有继任者进行补充的问题，因此，也有超过一半的企业并不把具备继任者作为员工更换岗位的前提条件。

图表 46 具备继任者是否为必备条件（N=109）



虽然为了确保灵活性，半数以上的企业不要求原岗位具备继任者后员工才可申请流动，但继任者问题仍然是企业最关心的问题。那么，如何寻找继任者？问卷数据显示，超过一半的企业会将人才盘点、人才梯队建设与内部人才市场、内部竞聘相结合，以此解决继任者的问题。

图表 47 寻找继任者方式（N=52）

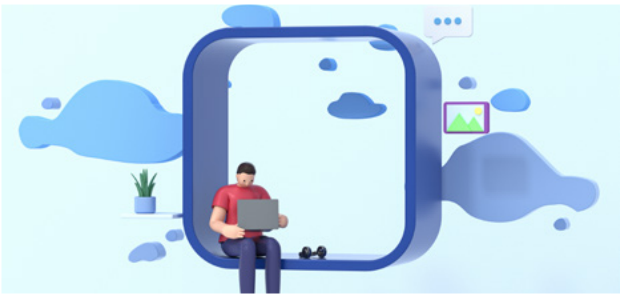


案例启示

D 公司

▶ **精准高活性的人才梯队**

D 公司实行年度的人才盘点制度，以九宫格形式评价员工综合条件的潜力等级，为位于高潜位置的员工推荐条件匹配的流动机会。同时，D 公司也会对中层管理职级以上的岗位制定继任计划，根据继任者准备度的不同划分，安排好接替的继任者培养，以保证人才内部流动后产生的原岗位空缺能够得到及时接替，形成健康的人才流动梯队，为内部人才流动奠定坚实基础。



在我们的往期报告中，也曾针对以为组织识别与储备未来人才的长期发展制人才盘点提供过有效解决方案，包括对业务发展战略解码以设立合理的人才选拔标准、关注员工“冰山”下的特质、HR 成为“引导者”、数字化系统四方面，详情可参考：*《2022 企业敏捷人才盘点》研究报告*

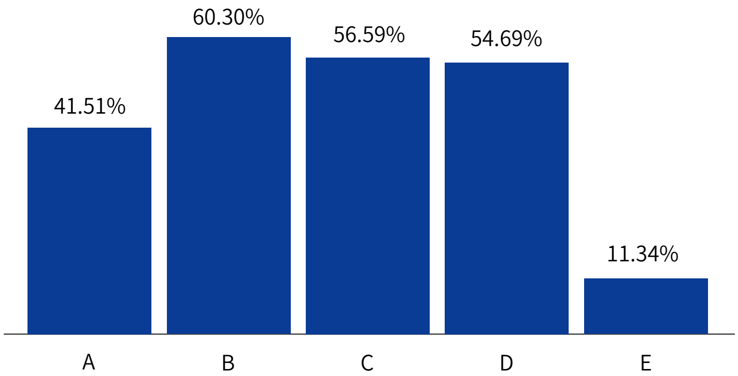
挑战二：现任部门经理不肯放人

解决方案：软硬兼施，宣贯赋能与硬性制度并行

46.09% 的企业认为在内部人才流动的过程中，原部门经理不愿意放人成为了一个问题痛点。本部门的业务实力与部门团队、经理本身的切身利益也切实相关，因此也难免出现现任部门经理不希望得力员工离开的情况。针对这一问题，问卷数据显示过半的企业主要从软硬两方面的措施做原部门经理的工作，注重对原部门经理进行宣贯与赋能：

软性方面，企业内部文化倡导“人才是企业共有”，而不仅属于某部门或经理的观念，并主张灵活选择工作内容是员工职业生涯健康发展的权利，同时也由 HR 部门对现任职的部门经理进行一定沟通与疏导，使 HR 在灵活工作内容的整体流程中充当顾问型角色。硬性制度方面，企业为原部门也尽力提供交接期与继任者，留给原部门一定缓冲期解决手头的工作与后续继任者问题，具体解决方案也可参考以下案例摘要。

图表 48 不放人问题（N=98）



A. 公司有明确制度规定，员工竞聘成功后，现任职部门经理必须放人

B. 企业内部有文化倡导，员工竞聘成功后，HR 对现任职部门经理进行思想疏通

C. 公司有明确制度规定，员工竞聘成功后，需留给现任职部门一段时间进行工作交接

D.HR 协助现任职部门经理进行继任者补充，确保人员流动后部门经理绩效不受影响

E. 暂无有效措施

案例启示

VMware | 人力资源高级总监 杨光

VMware 鼓励经理要跟下属在日常进行有关职业生涯的谈话，了解每一个员工对自己的职业生涯有什么规划。例如，员工在某个调去新加坡的项目结束后可能和经理交谈，表示自己愿意尝试一下新加坡的岗位，如果公司内部有新加坡的岗位空缺，可能想去申请。或者某人在测试岗位任职已经三年，也可以在日常中跟直线经理提起，其实自己也拿到了相关技术的证书，具备研发人员的资格，如果哪个产品线招人就想去试试。这样未来员工在申请时，直线经理也有一定的心理准备。VMware 欣赏并鼓励这种职业规划的谈话要定期开展，从而经理可以及时了解员工的想法和需要的帮助，继而当员工申请内部流动机会也就是顺理成章的事情，直线经理不仅不会心存芥蒂还会提供必要的支持。

除了人才池盘点与人才梯队的建设，VMware 的 HR 团队也会进行长期、持续的宣贯工作，通过培训、导师辅导、内部教练等多种方式，将直线经理培养为人力资源专家，成为团队的带头人（leader）而不是员工的管理者（manager）。

VMware 将人才归属的观念、人才流动常态化的观念融入整体的包容性文化之中，在日常工作中 HR 部门便会注重直线经理领导力、人才培养意识的提升，鼓励其与员工沟通职业生涯规划。最了解员工即时动向的应该是直线经理，因此了解员工对目前的工作和未来的打算、需要何种支持也是直线经理的责任。当然，HR 部门作为更为专业的人才资源管理者，如果出现直线经理刻意延长交接时间，干扰员工内部流动的情况，HR 也将及时为直线经理提供咨询和干预，并保证公司人才的保留和发展共赢。



案例启示

D 公司

▶ **公开透明的文化氛围**

D 公司开放流动的岗位不仅仅局限于特定区域或特定业务部门的岗位，跨部门与跨地区的流动受到内部管理层更高程度的鼓励。并在流动程序的全程保持讯息公开，公示录取者名单与报录比，让流动过程清晰可见。

同时，为了激发员工潜能，保留综合性人才，D 公司主张员工在同一岗位上不应停留超过 5 年，到期将会一对一安排岗位流动。这样长期的人才流动文化也使得直接承受短期业务绩效评定的直线经理愿意接受员工的流动，培养其人才发展的大局观，而不在员工谋求能力发展时加以阻拦。HR 部门在其中也起到润滑沟通的作用，通过与直线经理的保持沟通，使人才流动更加平滑，也可在特殊情况下接触更高级别的管理者，从而获得更高权限的支持，确保流动情况公开公正，不受部门壁垒或短期业务的束缚。

案例启示

鼎捷软件 | HRVP 顾晔华

在内部竞聘制度实行过程中，由上至下的统一观念是企业内部持续良好发展的基石。企业要不断地内部宣贯，且取得董事长、营运长的支持，让各个 BU 的 BP 能够意识到空缺岗位竞聘的必要性，因为员工的现任岗位可以通过外部招聘的方式补足，或通过“老带新”的方式做赋能；而相比原岗位而言，创新业务岗或管理岗位的紧迫性更强，这些岗位如果通过外部招聘引入，空降人员不了解企业文化和公司运作情况，很难迅速适应新岗位工作，因此使用内部竞聘的方式是非常有好处且有必要的。

挑战三：员工缺乏申请积极性

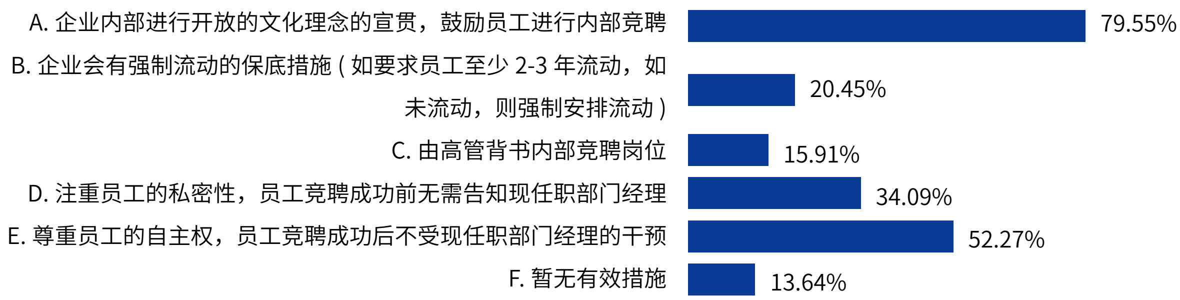
解决方案：文化宣传与制度保障流动自由

38.27% 的企业在实行过程中感到员工本身缺乏申请的积极性。针对这一问题，问卷数据显示企业主要会从两方面入手：

1. 进行文化理念宣贯，鼓励员工进行流动

2. 尊重员工自主权，保证不受部门经理干预

图表 49 解决方式（自主性不强问题）N=76



这两个解决方案与前文所述中，企业文化环境为灵活工作内容机制的重要前提条件、原部门经理对员工流动只有软性干预能力的结论相吻合。针对具体的宣贯方向与路线，可以参考以下案例，例如 D 公司会强调内部人才流动对员工个人的价值：

案例启示

D 公司

▶ 对员工的价值：突破职场天花板，发展多元潜能

虽然 D 公司会针对高潜员工做一些流动的推荐，但在面试环节仍然时常发现令人眼前一亮的黑马。中层的员工到了某一职级后，在本地域的机会可能变得颇为稀少，本地、本部门释放的职位对其也缺少吸引力。而在职级之外，功能部门核心程度与地域的核心程度，也会带来不同的发展前景。从人才个体的角度上来说，通过这样的流动也可以获得尽可能多的技能和经验，从而实现无论是在内在外，自身的竞争力都能全面上升。

▶ 公开透明的文化氛围

D 公司开放流动的岗位不仅仅局限于特定区域或特定业务部门的岗位，跨部门与跨地区的流动受到内部管理层更高程度的鼓励。并在流动程序的全程保持讯息公开，公示录取者名单与报录比，让流动过程清晰可见。

同时，为了激发员工潜能，保留综合性人才，D 公司主张员工在同一岗位上不应停留超过 5 年，到期将会一对一安排岗位流动。这样长期的人才流动文化也使得直接承受短期业务绩效评定的直线经理愿意接受员工的流动，培养其人才发展的大局观，而不在员工谋求能力发展时加以阻拦。HR 部门在其中也起到润滑沟通的作用，通过与直线经理的保持沟通，使人才流动更加平滑，也可在特殊情况下接触更高级别的管理者，从而获得更高权限的支持，确保流动情况公开公正，不受部门壁垒或短期业务的束缚。

案例启示

鼎捷软件 | HRVP 顾晔华

▶ **员工层面（由下至上）：**

不管是内部竞聘制度，还是日常宣贯的内容，鼎捷一直在营造希望盘活企业内部人力池的文化氛围，也支持员工勇于创新，鼓励员工突破边界。比如不久前公司内部发布了 EDM，针对公司的所有员工开通了首届内部顶尖的创新创业大赛的报名通道，这类活动分两种情况：

1) 员工有灵感或创意可以提供给项目小组，即使员工并不想自己实践此项目，公司也会给予其灵感奖金；

2) 员工有计划书，如果员工想去做实践，母公司也可以给予其资金支持。

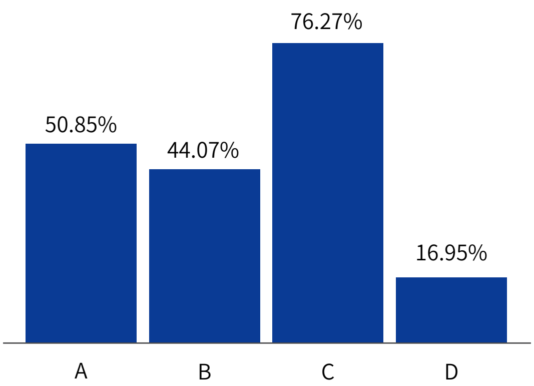
同时，企业也会向内部输送样版案例，比如某员工内部竞聘后担任了主管，完成了更高阶的工作。无论是 HR 部门和员工之间的日常沟通，还是公司级的活动、EDM 的推荐，鼎捷都让员工感受到、意识到勇于突破和尝试的员工发展会更好。

挑战四：员工无法胜任新岗位的可能

解决方案：考核内容应向业务能力倾斜

根据问卷数据，也有 31.3% 的企业表示员工流动后会出现胜任力的问题，即可能并不胜任新岗位的工作，导致这种情况下员工也自然会出现进退两难的问题。

图表 50 内部竞聘与社招的区别（N=109）



A. 内部竞聘的面试流程缩短：如外部招聘需 3 轮面试，内部竞聘只需 2 轮面试

B. 内部竞聘结果等待时间缩短：如外部招聘等待结果需 30 天，内部竞聘等待结果只需 15 天

C. 内部竞聘考察侧重点不同：如外部招聘侧重关注过往工作经验及项目经验，内部竞聘侧重关注现任职岗位的绩效成绩及个人潜能

D. 内部竞聘和外部招聘一样，视同社招

在内部流动的面试考察重点上，可以看出大部分企业更关注员工在现任职位的绩效成绩与个人潜能，仅有 16.95% 的企业将内部竞聘与外部招聘的条件设定相同，即内部竞聘考核方式与外部社招一致。在这样的考核方式下，如果员工所选择的新岗位与现任岗位的工作性质、内容区别较大，则在考察中对新岗位业务能力的忽略便可能导致员工对新岗位适应困难。因此，考虑在内部竞聘面试中也适当增加对新岗位专业知识技能的比重，将会是一条可行的出路。

另一方面，也可设立适当的融入期与培训设置。D 公司为业务跨度较大的员工提供 6 个月的融入期，VMware 则相对侧重于对员工技能的考核，详细解决方案可参考下方案例内容。

案例启示

D 公司

▶ 后续保障

转岗成功的员工将得到新直线经理与 HR 部门的联合融入指导与支持，提供为期 6 个月的适应期，保证在大跨度的流动下员工仍然有较好的融入度，真正实现员工职业能力多元发展，赋予其职业生涯多种可能的理念。针对跨国流动的特殊情况，D 公司也将给予配套的生活保障，包括家属思想工作、人才公寓、子女教育等保障。

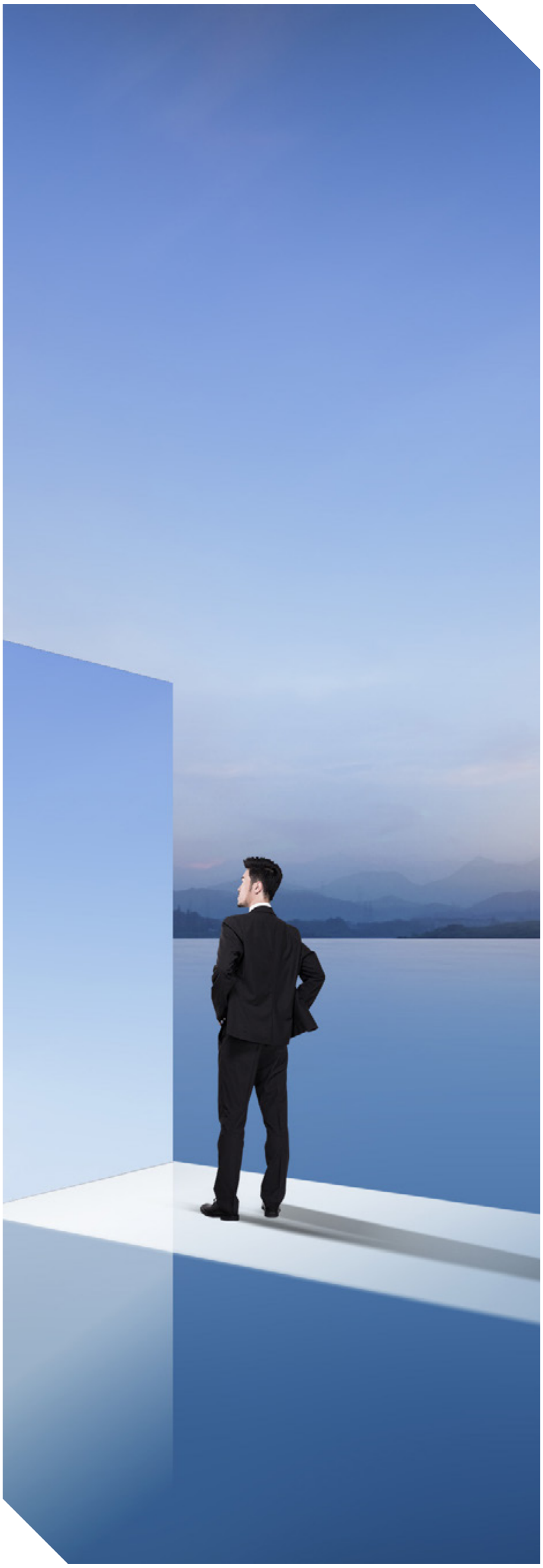
案例启示

VMware | 人力资源高级总监 杨光

▶ 招聘面试

内部流动的员工仍然会和外部的候选人一样，要经过正规的所有的招聘、评估流程。但是流动范围并不受限，员工可以选取全球任意地区、任意部门的空缺岗位进行流动，只要竞聘者愿意尝试，能够通过面试，那他 / 她就是一名优秀的、合格的候选人。

同时，VMware 鼓励经理要跟下属在日常进行有关职业生涯的谈话，了解每一个员工对自己的职业生涯有什么规划。例如，某人在测试岗位任职已经三年，也可以在日常中跟直线经理提起，其实自己也拿到了相关技术的证书，可以做研发人员了，如果哪个产品线招人就想去试试。这样未来员工在申请时，直线经理也有一定的心理准备。VMware 欣赏并鼓励这种职业规划的谈话要定期开展，从而经理可以及时了解员工的想法和需要的帮助，继而当员工申请内部流动机会也就是顺理成章的事情了，直线经理不仅不会心存芥蒂还会提供必要的支持。

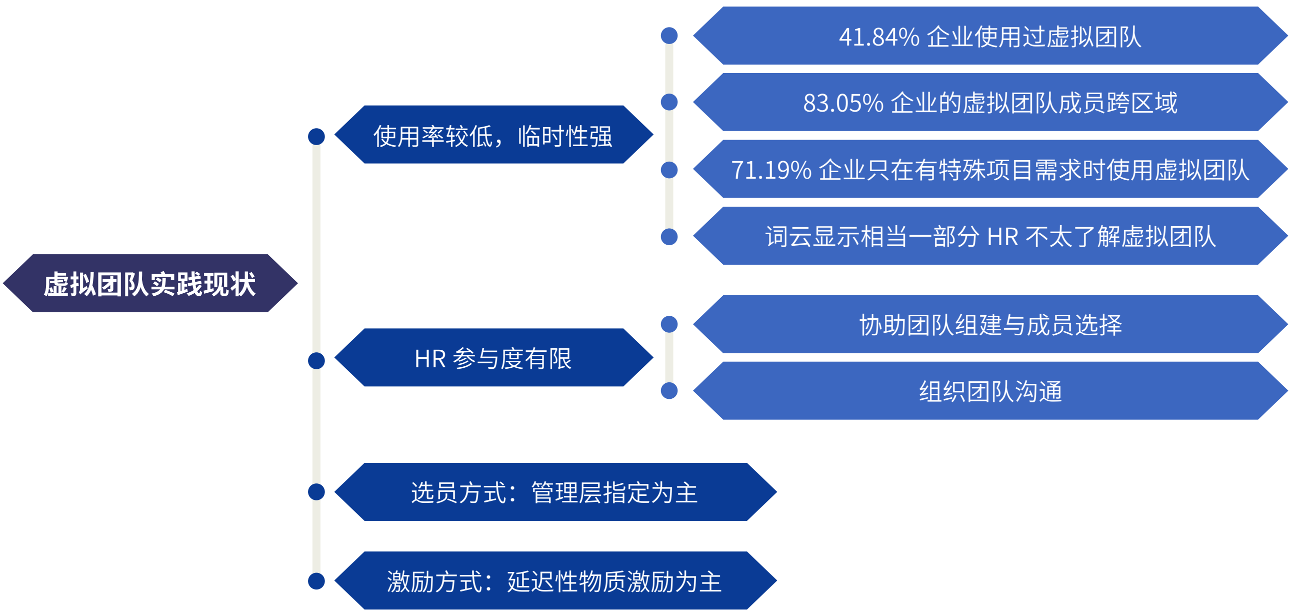


二 虚拟团队：灵活项目选择

虚拟团队，指打破原有组织、部门、地域的壁垒，以完成业务项目为目的，在正式组织之外形成跨部门、跨职级的团队。虚拟团队的使用使企业内部的部门壁垒减少，并能够对外界做出更敏捷的响应，适应不断变化的业务需求。也能统筹集团型企业跨地域、跨部门的人才，共同完成重要项目或创新项目内容。

同时，正如前文所述，想要在内部建立体系化的内部人才市场，企业中“人才共有”的自由、开放型文化必不可少。但内部人才市场、内部竞聘等带来正式的岗位转变的流动方式，在缺乏相应文化环境的企业中推行较为困难。而虚拟团队的工作方式便能够很好地培养员工、管理者灵活选择工作内容、跨部门多方协作的习惯，在企业中建立灵活工作、敏捷组织、流动人才的文化氛围，从而为建立常态化的灵活工作内容模式打下基础。因此，虚拟团队也可以作为建设内部人才流动的业务导向型抓手，和内部人才市场、内部竞聘相辅相成，在企业中建立起多维度、体系化的灵活工作内容实践体系。

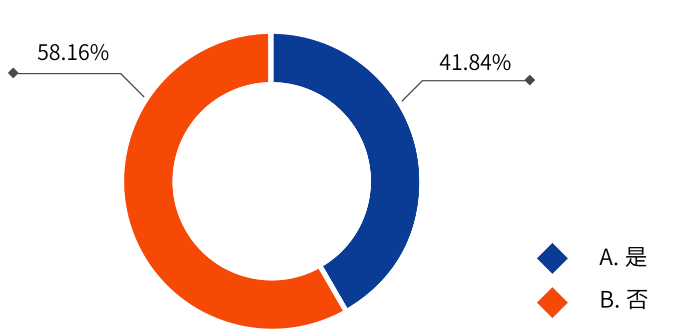
● 实施现状



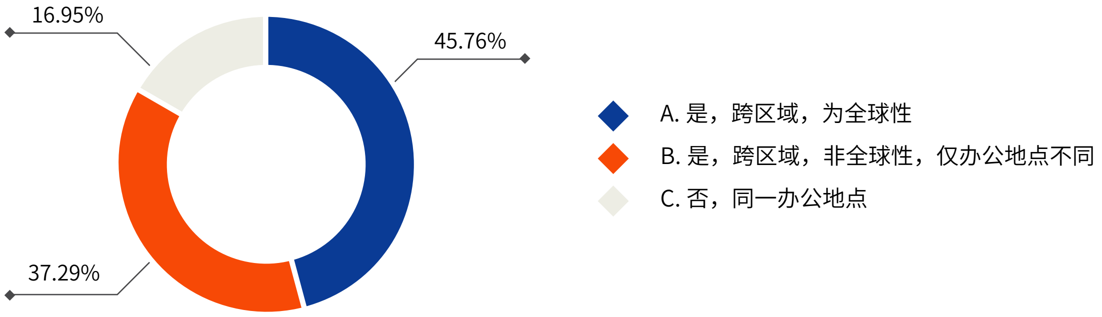
★ 发现十七：虚拟团队市场认知与使用概况：使用率低，临时性强，多为跨区域使用。

有 41.84% 的企业曾经使用过虚拟团队的工作模式，仍处于较低的水平。相较总体使用率而言，采用内部人才市场的企业与外资企业虚拟团队的使用率更高，超过六成。在这些使用虚拟团队的企业中，超过七成只在特定项目中使用，超过八成为跨区域使用。

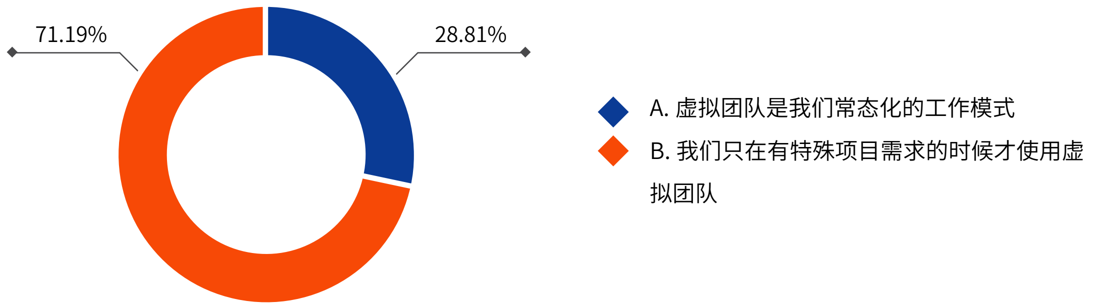
图表 51 虚拟团队使用率 (N=260)



图表 52 是否跨区域（N=109）



图表 53 是否常态化（N=109）



可见，目前市场上大多数的企业还是由于特殊项目需求与跨国、跨地域经营而使用虚拟团队。那么在跨国经营、业务需求之外，虚拟团队是否还可以有别的作用和定位？鼎捷软件对虚拟团队的运用可以给我们一些思考与借鉴。

案例启示

鼎捷软件 | HRVP 顾晔华

如果说内部竞聘和内部人才市场是企业制度化和流程化的结果，那么虚拟团队则是作为创新文化的具象形式，无形渗透于企业内部，激发出组织活力。通过企业内部不断地宣贯创新文化理念，让决策层及各 BU 自上而下地明晰提高员工创新意识的必要性，鼎捷设计并运行了多种创新活动和项目形式，打破组织和部门壁垒，倡导员工突破自我、提高主动能动性，为个人发展及企业建设提出新思考。

鼎捷会营造突破、创新的文化氛围，包括发布 EDM 和内部宣传，以及对员工思想观念的灌输，也会制定制度推广企业的创新文化，比如每年两次五等八级的人员能力认证机制，在创新业务和能力提升专项类执行的部分给分很高，通过能力认证来实现加薪机制。企业要有激励机制去推动员工，员工想要得到更多薪资，无论是奖金还是直接加薪，都需要证明自己做了哪些更多的工作，以及自己能力上有怎样的突破。

同时，从有关虚拟团队看法的词云图的反映来看，仍有相当一部分企业缺乏对虚拟团队这一灵活工作模式的了解。但市场上也对虚拟团队的实践方式与发展前景表现出了积极性的期待，认为虚拟团队是一种更加灵活的用工方式，并具备常态化的可能。



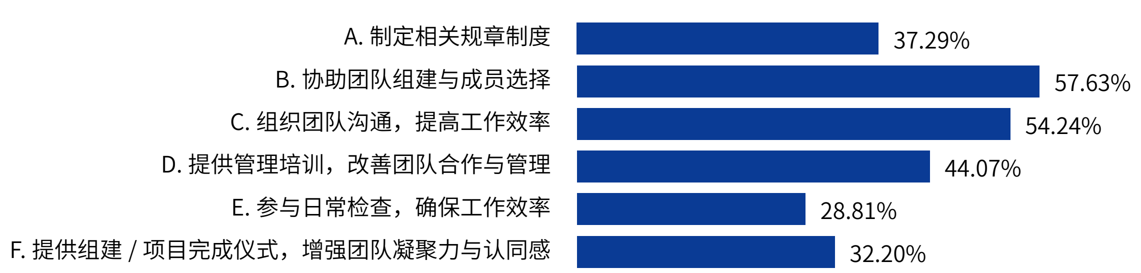
对于虚拟团队的看法（词云图）

★ 发现十八：虚拟团队工作中 HR 部门参与度有限，以协作组建、协助沟通为主。

虚拟团队的建立带有业务导向的性质，因此 HR 部门很难起到主导性的作用，以协作组建、协助沟通为主，且各个环节的作用占比都没有超过六成，总体参与度较低。

然而，虚拟团队的需求虽然源于业务，但在具体的操作过程中与制度设计上，仍然离不开人力资源的知识和 HR 部门的支撑。HR 部门与业务团队如何在虚拟团队的组建、管理、考核中协同合作，在让企业人才根据业务灵活组织的同时，也能保证常规组织的正常运转与员工满意度。

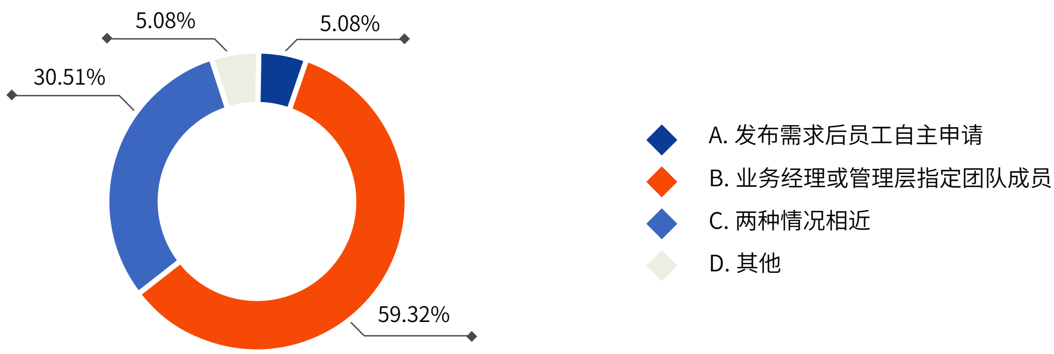
图表 54 HR 部门作用（N=109）



★ 发现十九：虚拟团队选员仍以管理层指定为主。

虚拟团队的项目内容业务导向明确，并且在员工日常的本职工作之外，因此也需要给成员提供一定的激励。同时，在虚拟团队的组建过程中，也可能出现正式组织中平级乃至下级成为虚拟团队管理、领导人员的情况。虚拟团队的成员、管理者如何产生，企业的管理者如何协调把控，也是虚拟团队建设中所必须面对的问题。

图表 55 选员方式（N=109）

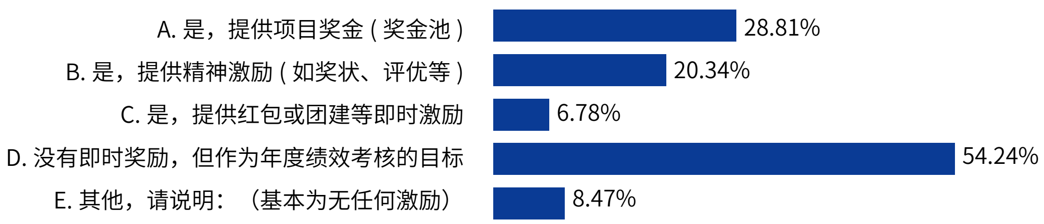


问卷结果显示，近 6 成的企业表示虚拟团队的成员由业务经理或管理层进行指定，但也有 35% 的企业允许项目需求发布后员工自主申请加入虚拟团队，也体现出了虚拟团队的灵活性与自由度。

★ 发现二十：虚拟团队激励方式以延迟性物质激励为主。

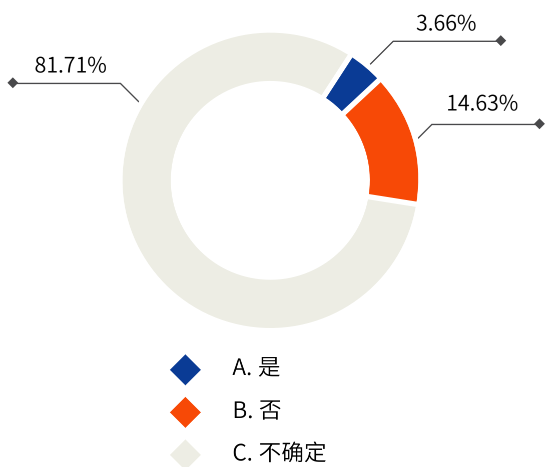
关于虚拟团队项目的激励方式，超过八成企业为虚拟团队的成员提供了物质激励，主要为年终绩效或项目奖金的形式体现。但一半以上的企业选择以年终绩效的方式作为虚拟团队的激励方式，而不是提供即时的激励。为虚拟团队这样短期的项目导向工作内容提供常态化、延迟性的激励方式，有助于企业将灵活工作内容常态化，在企业内部建立灵活选择、自由开放的文化氛围。

图表 56 激励机制（N=109）



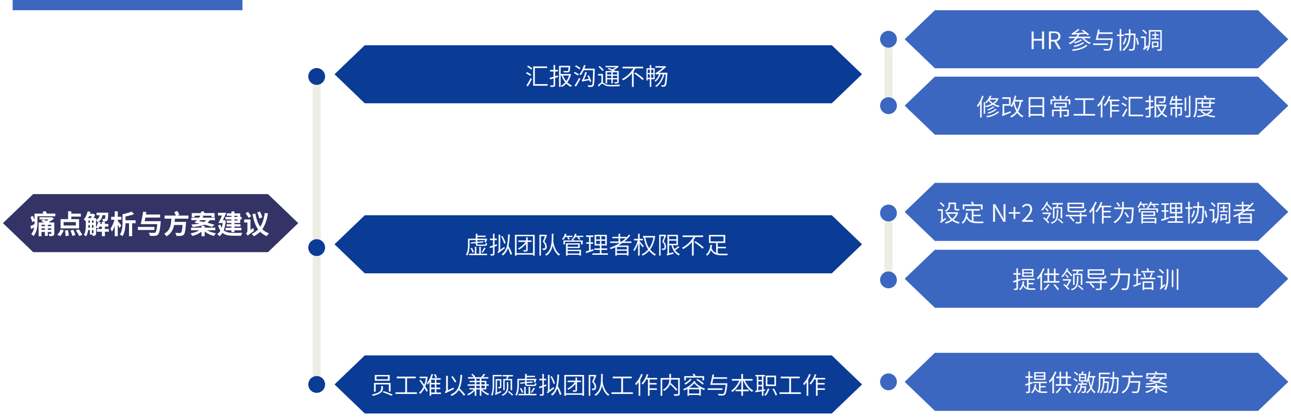
虚拟团队的市场实行率仍然较低，且在未采用虚拟团队的企业中，有超过八成的企业表示无法确定未来是否会考虑尝试采用虚拟团队。显然，在现今的市场环境下，虚拟团队的实践中仍然面临着一定问题。本篇报告结合前期调查、问卷数据与案例访谈，梳理出现下有关虚拟团队实践企业的关注痛点，并给予一定解决方案参考。

图表 57 未来是否会考虑采用（N=151）



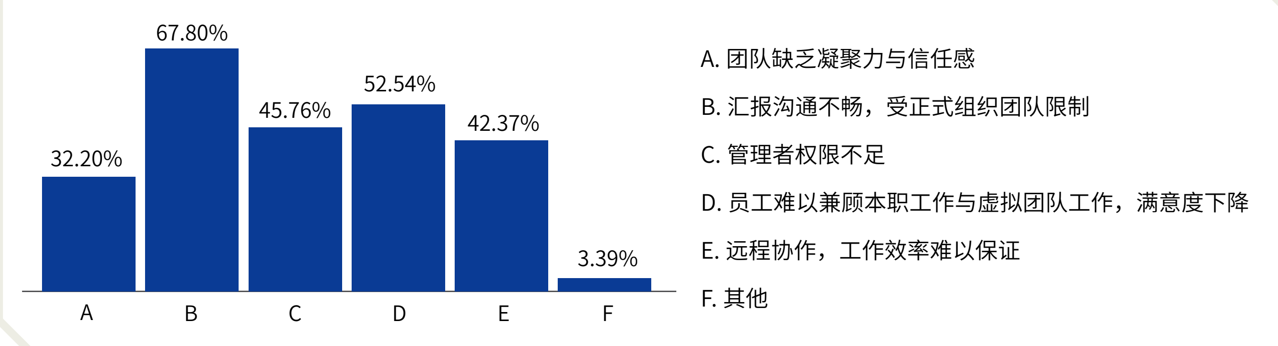


市场痛点



根据问卷调查结果，已实行虚拟团队的企业中，最显著的问题为沟通问题、管理者权限问题、虚拟团队与本职工作协调问题。

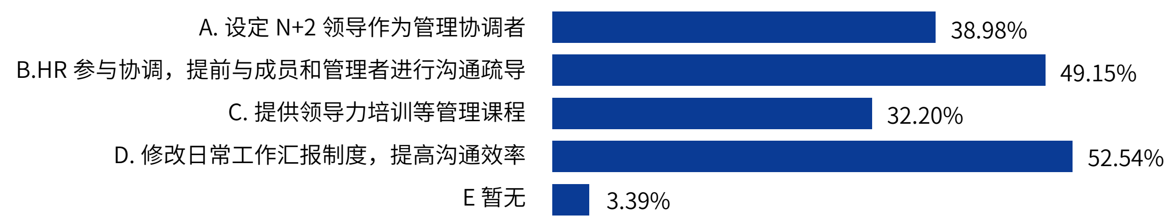
图表 58 存在的挑战（N=109）



针对这些显著问题，企业在实践中也提出了一些可行方案，例如修改日常工作汇报制度、提高工作效率，以及发挥 HR 作用参与沟通协调，也有企业设定 N+2 领导作为虚拟团队的总协调者，在不过多干涉业务本身的情况下，给予管理方面的支持。

方案建议

图表 59 改善的方式（N=109）



修改日常工作汇报制度

虚拟团队的临时性组织在公司正式组织之外，即某位虚拟团队成员的直线经理可能并不在其所在的虚拟团队之中。在大多企业日常考勤、工作汇报的系统中，员工的工作内容、考勤情况等仍然向正式组织的直线经理汇报，导致虚拟团队的管理者无法直接、及时了解员工的工作情况，造成了沟通成本的冗余。而为虚拟团队的工作设立等同于日常汇报的沟通管道，或修改虚拟团队期间员工的工作汇报方式，都能够提高沟通效率，使虚拟团队能够更高效地运转。

HR 参与协调

业务经理通常只对本部门的人才具有深度了解，而虚拟团队的性质需要跨部门合作，也就需要跨部门选员。HR 在此时应当作为协调者的角色进行资源整合，实时掌握团队里的用人需求，并分析出不同岗位适合的招聘途径和方式，比如哪些岗位适合外部招聘，哪些岗位适合由内部人才库提供。如果虚拟团队需要某类人才，评估后发现难以从外部招聘获取，这种情况下企业可以通过内部检索，以部门内推的形式进行。

设立 N+2 领导作为管理协调者

虚拟团队的工作涉及跨部门、跨职级的资源调动与人才调动，直接负责项目的员工在职级上可能受到一定限制，无法高效推动工作进行。设立 N+2 职级的管理层人员为虚拟团队的人员筛选、资源整合提供管理权限上的支持，可以有效解决虚拟团队负责人管理权限不足的问题。

此外，在虚拟团队的工作模式下，对员工创新想法的重视与激励也有助于虚拟团队的建设。鼎捷软件在虚拟团队的建设中，允许员工直接投递自己的想法到项目小组，并设置专项大赛的奖金，详细方案可参照下方案例内容。

案例启示

鼎捷软件 | HRVP 顾晔华

▶ **虚拟团队的设立：**

首先，公司制定组织前进战略的项目目标；其次，明确目标后，公司内部抽取最适合此项目的人员组建跨组织、跨部门的虚拟团队；第三，HR 部门会进行 PM 的任命，同时在信息搭建、人员的高效流通上投入更多，让虚拟团队能够高效地运行。

鼎捷对项目制没有明确的定位，例如公司会设置专项大赛的奖金，在奖金激励的基础上，不论员工对部门，还是对制度、流程本身，有任何的想法和看法，都可以直接投递到项目小组。项目组成员会设置 VP 岗位，VP 会评估项目的可行性，并进行初步筛选，如果是公司需要的想法或项目，也会进行更高阶的选拔。

如果是鼎捷公司级的项目小组，员工则无需将自己的想法或创意直接汇报至直线经理，员工可以直接联系 HR 部门，HR 部门也会参与此项目小组。出于公司

层面的考虑，如果员工将自己的想法汇报给直线经理，其在第一时间就予以否定，这种情况并不利于人员的创新想法的展示。

▶ **虚拟团队的人员任用和人员结构：**

当公司组建跨部门、跨组织的虚拟团队时，提出想法或创意的员工不会担任 PM，而是会担任小 PM 或充当核心工作者、推进者的角色。因为被选拔出的员工工作能力方面是优秀的，但是在管理能力或管理经验上还需要时间去赋能，所以 PM 会由总经理级别的人员来担任。只有当 PM 是一个职级相对更高的、有权利的管理者，在跨部门调动资源的时候，才能够更顺畅地进行有效沟通和资源整合。

在 PM 之上 也会有 VP 做辅助，VP 会管控多个 PM 或跨部门协作的工作。当到关键时刻时，就需要 VP 推进正常情况下的业务发展。

方案建议汇总

		挑战	应对
弹性工作制的挑战与应对		难以保证员工的工作效率与内容交付	◎制定更细的 DDL 期限 ◎加强考勤制度 / 为员工制定工作日历 ◎进行更高频的月度、季度的 KPI 复盘
		沟通交流不畅，出现协同问题	◎提升数字化水平，促进远程高效沟通 ◎定期线上会议，确保信息对称 ◎使用线上任务管理软件、协作软件等数字化工具
		增加了员工的工作量，员工满意度下降	◎提供不同形式的内容分享，诸如在居家办公时平衡工作时间的技巧和经验等 ◎推广主题活动提醒员工关注个人健康 ◎提供心理热线或在线课程，在心理方面给予员工关怀与帮助
		仅应用于部分员工人群，造成其他人群产生心理落差的情况	◎针对员工进行制度讲解 ◎加强对业务管理者的培训、优化管理安排 ◎为员工提供心理疏导服务
		信息安全问题难以保障	◎要求员工远程办公时使用 VPN 等工具在公司内网办公 ◎加强员工安全保密意识培训，提供信任度 ◎对信息系统或技术的流程管控和可追溯 ◎签订额外的保密协议
		员工的企业文化融入度较差	◎工作中采取视频会议，增加员工之间的社交感 ◎定期进行线上 warm up 会议 ◎在固定时间召集员工团建
灵活工作内容的挑战与应对	内部竞聘 / 内部人才市场	短时间内缺少继任者补充	◎赋能于经理，HR 担当顾问角色
		员工申请自主性不强	◎人才盘点与人才梯队建设
		员工难以胜任新岗位	◎软性宣传与强制流动
		使用率较低，临时性强	◎加强业务能力考核
	虚拟团队	汇报沟通不畅	◎ HR 参与协调 ◎修改日常工作汇报制度
		虚拟团队管理者权限不足	◎设定 N+2 领导作为管理协调者 ◎提供领导力培训
		员工难以兼顾虚拟团队工作内容与本职工作	◎提供激励方案



Part 3 写在最后的话：实操建议与专家洞见

新冠疫情等外部环境的不断变化，某种程度上来说是企业数字化转型的加速剂、催化剂，推动企业的组织架构和运营策略进行调整升级，也催化着企业向更高效、更灵活的方向发展，这种灵活不仅体现在工作模式的弹性上，也体现在人才市场和雇佣关系上，人才市场和雇佣模式也在朝着更加多元的方向发展，尤其是职场中“涌入”越来越多的 Z 时代群体，他们更加注重工作时间、场所以及内容的灵活、自由程度，企业开放灵活办公或弹性工作的职位选项，不仅让企业在市场中具备竞争力，也为新时代的员工提供了多样化选择，提升其幸福度的同时也能在一定程度上为企业保留住人才，实现企业和员工共赢的局面。

无论是外部因素推动还是企业内部文化使然，灵活的工作模式所展现出的价值毋庸置疑，但是我们也会发现许多企业认为其“好，但非必需”，因此企业仍需判断自己企业是否适合以及需要，同时也要衡量和评估推广实行过程中可能遇到的挑战问题如何解决，以及落地后可能为企业与员工带来的实际价值。比如在工作制方面，企业在提高员工自由度的同时，如何兼顾工作效率与结果交付？在工作内容方面，内部人才市场等形式对于人才的保留是否能够完全达到预期？

因此在本节，我们从弹性工作制与灵活工作内容两部分展开讨论，一方面针对想要实行但不知道如何着手的企业给予一些经验和建议，另一方面也对工作模式的未来发展提供专家见解，供企业参考及借鉴。

● 对未来将要长期实行弹性工作制的企业一些建议

对于目前还未实施，并处于观望状态的企业，不确定实行此工作模式是否会对员工带来影响的情况下，下面的几位专家也提出了宝贵建议，企业可以根据专家的建议，并结合自身的实际情况“对症下药”。

专家洞察

开利 | 亚太区人力资源总监 祝乐

▶ **长期实行弹性工作制的建议**

首先考虑企业的文化是否适合推行弹性工作制。在较为宽松的文化环境下，企业和员工更容易适应弹性工作制，但在追求发展速度的企业文化中，实行弹性工作制反而会增大员工劳动强度、降低劳动效率，不利于弹性工作制的推行。

其次可以分步骤，逐步实行。若国内文化环境还不够宽松的情况下，企业想要长期推行弹性工作制，需要考虑一些关键步骤，不一定一步到位，可以先实行 1 个月 1-2 天的弹性时间，再根据实行效果逐步扩大弹性程度。

最后可先放权于部门经理。如果企业第一步就靠员工和直线经理的沟通，难免会导致员工有隙可乘。所以建议员工先与部门经理沟通，下属员工在申请时考虑到部门领导的震慑力，也不会随意滥用弹性制度。

专家洞察

帝斯曼 | 共享服务中心经理 杨志彬

▶ **长期实行弹性工作制的建议**

首先要了解和分析自己企业的基本情况，包括企业的行业属性、员工的工作性质、人员的构成等，不同行业、不同类型的工作性质对于企业能否推行灵活办公以及能够推行到何种程度都有很大关联。

其次要考虑企业内部的文化，每家公司推行灵活办公背后的契机和出发点都不尽相同，在推行灵活办公的时候，要考虑内部的企业文化。这也会关联到灵活办公的方案如何设计，以及如何开展内部沟通等。因此企业要考虑通过何契机去推行“灵活办公”，不能“跟风”市场。

最后要梳理企业内部的管理流程及管理模式。如果企业的管理流程非常依赖于线下实时的现场管理，那么实行远程办公将会是较大的挑战；同时，实行“灵活办公”也十分考验业务部门或直线经理的管理理念以及管理方法，包括如何进行团队日常沟通，以及跟进下属员工的工作进展，如何把握整个团队的工作评估等，这些都是企业能否长期推行的关键因素。

总体而言，推行前期企业需要做一些评估，可以考虑根据评估分析后的情况分阶段去推行，比如可以先从每天 1 小时的上下班弹性时间开始，逐步让员工和企业适应新的工作模式，再根据实行情况与员工反馈进行适当调整。

分析企业实际情况 → 考虑企业文化 → 分步骤，逐步推行

观点提炼：

分析企业实际情况	考虑企业文化	分步骤，逐步推行
首先要了解和分析自己企业的基本情况，企业的行业属性、员工的工作性质、人员的构成等，不同行业、不同类型的工作性质对于企业能否推行灵活办公以及能够推行到何种程度都有很大关联。	每家公司推行灵活办公背后的契机和出发点都不尽相同，在推行灵活办公的时候，要考虑内部的企业文化。这也会关联到灵活办公的方案如何设计，以及如何开展内部沟通等。因此企业要考虑通过何契机去推行“灵活办公”，不能“跟风”市场。	企业在推行前期需要做一些评估，可以考虑根据评估分析后的情况分阶段去推行，比如可以先从每天 1 小时的上下班弹性时间开始，逐步让员工和企业适应新的工作模式，再根据实行情况与员工反馈进行适当调整。

● 后疫情背景下的未来工作模式

尽管大部分企业已实行了弹性工作制，但仍有许多企业持观望态度，弹性工作制是否会成为未来趋势需要“打个问号”，以下几位专家分别从外部环境以及数字化技术等方面对弹性工作制的未来趋势做出了展望。

外部环境推动 | 数字化技术支持

专家洞察

开利 | 亚太区人力资源总监 祝乐

▶ **弹性工作制的未来发展**

从商业大环境的角度上来说，中国会保持较为开放的状态，并逐步适应一些欧美企业的文化。同时中国在许多发展中国家间地位的不断上升，需要建立良好制度为其做榜样，弹性工作制可能会成为其中的一部分。目前中国实行弹性工作制的企业不到 5%，疫情作为催化剂加速推动了弹性工作制的发展，但过快的发展会导致企业“向后退”，因此弹性工作制仍需经过市场的检验，企业也需不断地学习和借鉴，在未来三五年之后或许 30%-50% 的企业都会向弹性的方向迈进。

专家洞察

帝斯曼 | 共享服务中心经理 杨志彬

▶ **弹性工作制的未来发展**

首先外部环境加速推动弹性工作制的发展。新冠疫情等外部环境的不断变化，催化着企业向更高效、更灵活的方向发展，与此同时，人才市场和雇佣模式也在朝着更加多元的方向发展，企业开放灵活办公或弹性工作的职位选项，不仅让企业在市场中具备竞争力，也为员工提供了多样化选择，提升其幸福度，实现企业和员工共赢的局面。

其次数字化工具为弹性工作制提供了强力支持。在疫情期间，企业实行居家办公也促进着数字化、智能化技术的发展，得益于网络技术以及在线协作软件的应用和不断升级，员工与企业越来越接受和适应弹性工作制，目前网络环境、网络连接越来越稳定，线上办公工具和数字化技术也越来越成熟，在数字化技术的加持下，对于很多行业来说，未来企业发展弹性工作制将会成为一种“新常态”。

当然，同时也要兼顾考虑弹性工作制所带来的对于企业内部管理的挑战，才能发挥弹性工作制带来的优势。

专家洞察

VMware | 人力资源高级总监 杨光

▶ **For Future: 后疫情背景下未来工作模式**

弹性工作模式的完全落地与健全运行需要三大条件的支持：开放包容的公司文化理念、安全可靠的技术解决方案的支撑、以及对人才结构的准确把控。

公司价值观的导向对于内部人才流动、弹性工作制的建立都至关重要。企业管理者不应只为了跟风实行灵活工作模式，而要从出发点上就要有一个明确的理念：为什么要做？

这三年的疫情，给了很多企业一个思考的机会。后疫情时代和以前的环境已经大不相同，以前很多企业都不能想象员工在家里也可以保质保量完成工作。但疫情封锁期间，不难发现企业并没有完全停摆，仍然可以维持业务运转。对所有企业的高层管理者来说，借这个契机，应该去思考“未来工作模式”应该是什么样？

技术上的支撑也是实现弹性办公、随处办公的必要条件，让如今分散各地的员工在任何地点、任何设备、任何场合都能够交付工作内容，并保证信息安全，完整的预先集成的统一 IT 基础架构建设是实现无缝体验，支持员工随时随到安全开展工作的保证。

另一方面，有关未来工作模式的讨论越来越热也和企业人才结构的变化有关系。Z 世代人才的成长经历和对工作体验的追求与“前辈们”有着天壤之别，很多的 95 后、00 后在工作上已经表现出对工作体验的追求。如今和未来的主流人才所追求的生活内容、生活目的都已经不一样。既然创造生产力的人改变了，企业也不能停留在一个传统保守的一个工作方式，一定要做出改变。在现在的这个时代下，管理者应该重新思考怎样去激发员工的能动性。新一代的人才在马斯洛需求层次上显然更高一层，可能正是需要一份愉快的工作体验，才能发挥最佳能动性。

在企业不具备弹性工作传统的情况下，面对人才结构改变、数字化变革的趋势与后疫情的留存，也可以尝试从特殊部门或人群试运行弹性工作制度，跟踪其工作业绩的变化，评估弹性工作制是否能给企业带来良好的数据呈现，让管理者看到至少对某个特定群体确实激发了能动性和生产力。随后再考虑扩大这种工作模式的受众，从而引发更多的管理者关注新型的弹性工作模式，推动未来工作模式的改变。

观点提炼：

外部环境加速推动弹性工作制的发展	数字化工具为弹性工作制提供了强力支持
新冠疫情等外部环境的不断变化，催化着企业向更高效、更灵活的方向发展，与此同时，人才市场和雇佣模式也在朝着更加多元的方向发展，企业开放灵活办公或弹性工作的职位选项，不仅让企业在市场中具备竞争力，也为员工提供了多样化选择，提升其幸福度，实现企业和员工共赢的局面。	在疫情期间，企业实行居家办公也促进着数字化、智能化技术的发展，得益于网络技术以及在线协作软件的应用和不断升级，员工与企业越来越接受和适应弹性工作制，目前网络环境、网络连接越来越稳定，线上办公工具和数字化技术也越来越成熟，在数字化技术的加持下，对于很多行业来说，未来企业发展弹性工作制将会成为一种“新常态”。

专家洞见：灵活工作内容可以为企业和员工带来怎样的价值？

灵活工作内容固然仍然需要长期的制度建设与文化宣贯，但这样的工作方式既可以在公司内部形成鼓励创新自由、组织扁平化的文化氛围，也可以减少企业资深员工的流失，员工个人也能拥有更丰富多元的工作技能与履历。关于灵活工作内容的现有价值与未来展望，本报告所邀的顾问团也给出了宝贵的建议与创新性的想法，详见下方案例内容。

专家洞察

鼎捷软件 | HRVP 顾晔华

为了避免企业培养多年的资深员工流失到市场上，企业需要搭建内部人才市场。不管是内部人才市场，还是内部竞聘，鼎捷都希望能够将人力管控做得更好，从而转变为以员工价值为中心的模式，因此推行内部人才市场也会成为未来常态化的工作。员工进入内部人才市场可以打破“论资排辈”的传统观念，比如有管理岗空缺时，如果以论资排辈的形式，真正有能力的“金子”员工会被埋没在沙土中，无法实现其自身最大价值，这也是企业的损失。通过这种直接的方式，能够选拔出具备竞争意识以及自驱力的高潜人员，跟公司一起拼搏努力。

鼎捷会营造突破、创新的文化氛围，包括发布 EDM 和内部宣传，以及对员工思想观念的灌输，也会制定制度推广企业的创新文化，比如每年两次五等八级的人员能力认证机制，在创新业务和能力提升专项类执行的部分给分很高，通过能力认证来实现加薪机制。企业要有激励机制去推动员工，员工想要得到更多薪资，无论是奖金还是直接加薪，都需要证明自己做了哪些更多的工作，以及自己能力上有怎样的突破。

员工需要突破自己，流动到内部人才市场，也需要创新，形成自己的思考，去挑战新的任务。站在的公司角度上，公司也不想让培养多年的人才流失到市场上，所以鼎捷搭建了内部人才库，希望让人员流动起来，为的是给企业自己的招聘，包括人力需求上得到更好的提升。



专家洞察

VMware | 人力资源高级总监 杨光

VMware 推出跨国人才流动的重要目的，即是为了给员工提供更好的一个职业规划职业发展，也希望延长员工在 VMWARE 的职业生涯，提高优秀员工的保留度。对于员工来说，也可以让他在最大范围内能够发挥他自己的优势，既能够在更好、更合适他的工作岗位上去为公司增加价值，也能让员工的个人能力得到成长。

人总是要流动的，而且现在的年轻人是更喜欢流动，在这样的一个前提下，一线管理者应该把人才看作是一个整个公司的资源，不能只站在自己部门的利益上，而应该站在整个组织、整个公司的利益上。一线管理者应该放大格局，让整个公司的这个人力资源能够更好地这个发挥到最大的这个能动性。鼓励内部流动其实是一个必然，对于个人来说，只要有更好的机会，是内部还是外部并不重要，但对企业来说，把人才留在内部当然是更好的。

企业也应该在近期考虑工作模式的变化，许多在某个行业里面领先的优秀企业正使用着较为灵活的工作模式，而非看似高强度的 996 等模式，这就意味着工作模式是可以不一样的，并不是只有严格监督员工的实时工作状态这一种方式能够实现高生产力的产出。也许某些企业的发展阶段还没到一个合适的时机，但是我们也许可以用比较开放的心态去探索和尝试相对灵活的工作方式。

专家洞察

D 公司

▶ **亮点聚焦：常态化的内部人才流动能为企业带来什么？**

▷ **对企业：保留中流砥柱，延长员工生涯**

业务正好的中流砥柱为何需要强制流动？企业固然希望他们能够在其最擅长的领域持续耕耘体现价值，但如今青年骨干对自身职业发展的追求不容企业忽视。如果两三年没有看到可能的升迁或工作内容变化的话，即使原公司业务境况仍然很好，员工也可能会去寻求外部机会。D 公司作为薪资结构较为稳定保守的能源行业，在这方面较难满足高潜员工对短时间内实现能和业绩挂钩的薪资待遇增长。为了留住人才，D 公司选择从职业发展的角度来进行一些平衡，从职业发展的机会上去满足员工需求，从而达到激发人才潜力、保留高潜人才的战略目的。

▷ **对员工：突破职场天花板，发展多元潜能**

虽然 D 公司会针对高潜员工做一些流动的推荐，但在面试环节仍然时常发现令人眼前一亮的黑马。中层的员工到了某一职级后，在本地域的机会可能变得颇为稀少，本地、本部门释放的职位对其也缺少吸引力。而在职级之外，功能部门核心程度与地域的核心程度，也会带来不同的发展前景。从人才个体的角度上来说，通过这样的流动也可以获得尽可能多的技能和经验，从而实现无论是在内在外，自身的竞争力都能全面上升。

▷ **未来展望：**

在大环境下，灵活的企业内部人才市场将会是一个总体性的未来趋势。打破内部的部门壁垒是实现内部人才流动的必备前提条件，这一条件也对企业最高管理者的观念和能力提出了挑战。HR 部门在其中如何掌握先机，协同最高管理者快人一步，决心建立完善的人才流动制度也至关重要。如何掌控人才流动产生的连锁反应，降低风险提高收益，也对企业的管理模式、文化重塑提出了挑战。



专家洞察

帝斯曼 | HRBP 邓晓曦

内部人才市场一定是未来的发展趋势，但可能需要长期的过程。

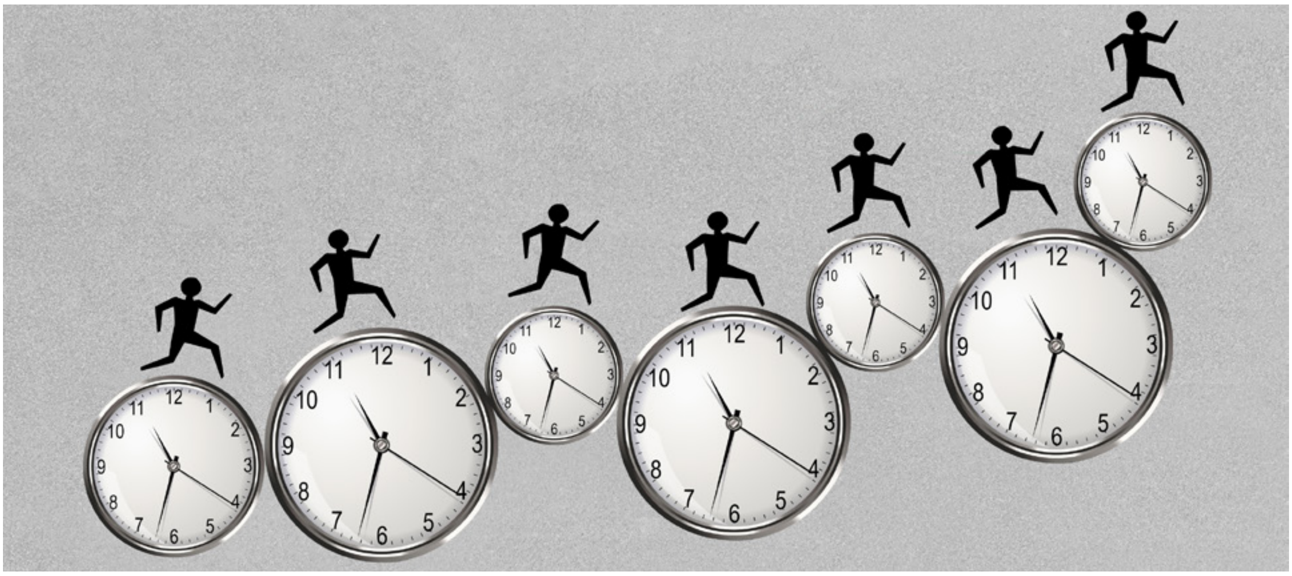
一方面，根据企业过往的项目经验，帝斯曼将 HR 或直线经理从管理机制中剥离出来，给予员工充分的自主选择权，鼓励员工掌握自己的职业生涯，但员工的思想观念仍未完全转变，所以需要更多时间规划自己的未来职业发展；

另一方面由于文化差异，中国地区员工相较于欧洲地区员工比较保守，缺乏参与项目的积极性和主动性，需要企业自上而下的管理去推动，因此从制度落地到实行效果良好也需要花费更多的时间。

观点提炼：

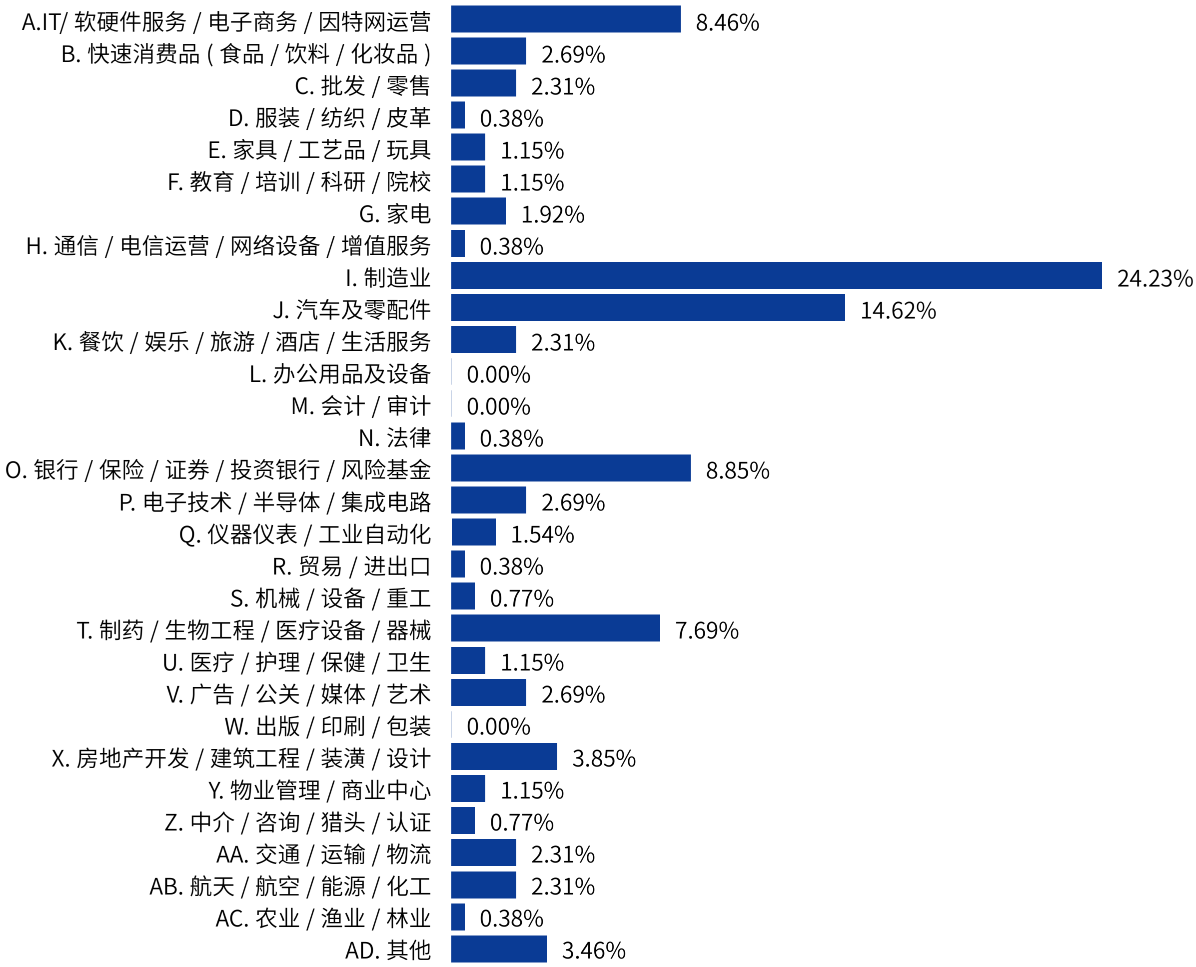
灵活工作内容带给企业和员工的价值

对企业： 保留中流砥柱，延长员工生涯	**对员工： 突破职场天花板，发展多元潜能**
业务正好的中流砥柱为何需要强制流动？企业固然希望他们能够在其最擅长的领域持续耕耘体现价值，但如今青年骨干对自身职业发展的追求不容企业忽视。如果两三年没有看到可能的升迁或工作内容变化的话，即使原公司业务境况仍然很好，员工也可能会去寻求外部机会。作为薪资结构较为稳定保守的企业，在这方面较难满足高潜员工对短时间内实现能和业绩挂钩的薪资待遇增长。为了留住人才，企业可以选择从职业发展的角度来进行一些平衡，从职业发展的机会上去满足员工需求，从而达到激发人才潜力、保留高潜人才的战略目的。	即使企业会针对高潜员工做一些流动的推荐，在面试环节也仍能发现令人眼前一亮的黑马。中层的员工到了某一职级后，在本地域的机会可能变得颇为稀少，本地、本部门释放的职位对其也缺少吸引力。而在职级之外，功能部门核心程度与地域的核心程度，也会带来不同的发展前景。从人才个体的角度上来说，通过这样的流动也可以获得尽可能多的技能和经验，从而实现无论是在内在外，自身的竞争力都能全面上升。

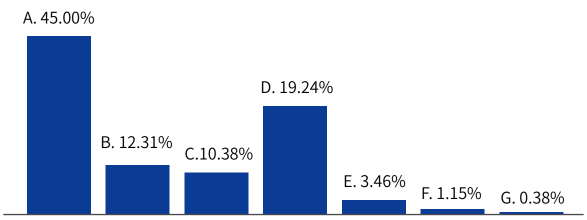


参调企业

图表 1 所属行业 N=260

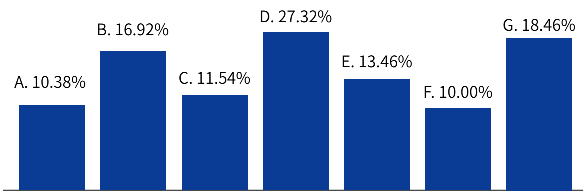


图表 2 企业性质 N=260



A. 外商独资
B. 中外合资
C. 国有企业
D. 中国私营及民营企业
E. 多种所有制混合 (包含外资资本)
F. 多种所有制混合 (不包含外资资本)
G. 其他

图表 3 企业规模 N=260



A.100 人及以下
B.100 人到 499 人
C.500 人到 999 人
D.1,000 人到 2,499 人
E.2,500 人到 4,999 人
F.5,000 人到 9,999 人
G.10,000 人及以上

企业案例

VMware 弹性工作制案例



杨光
人力资源高级总监 · VMware

▶ 企业与项目背景：

VMware 是面向所有应用提供多云服务的领先提供商，始终致力于赋予企业 IT 基础架构能在任何地点、任何设备情况下支持企业正常业务、办公流程的实现。借助其软件，企业无需做出权衡和妥协，也能够获得构建未来所需的灵活性和选择多样性。因此在这一技术体系支撑下，VMware 自身也让员工随时随地开展工作并获得安全顺畅的体验，打造让员工充分发挥自由的工作环境，带动创新。

▶ 灵活工作环境的搭建

自 1998 年建立开始， VMware 就从来没有过考勤打卡制度，而是一直使用灵活工作的模式。所谓灵活不仅仅指工作时间，也指工作地点。VMware 研发的技术产品即旨在支持任何一个公司在任何地点、任何设备能够进行任何工作操作的 IT 基础架构建设。基于这样的技术体系支撑，VMware 自身也具备了灵活工作的条件。

VMware 的价值观旨在打造一个员工能够自由选择、激发员工创造力的一个工作环境。这样灵活自由的工作环境使得员工有更大的发挥空间和自我管理工作时间空间的权限，使得员工的能动性和创造力更为激发，也提高其工作的幸福指数，同时不断培养创新文化，完美结合对未知的好奇与强大的执行力。

▶ 默认的工作模式：全球协作项目与灵活工作

VMware 的研发工作时常需要全球部门的成员组成虚拟团队来协作完成，因此工作日历上可能 24 小时都会接受到会议邀请，会议邀请会设计成轮流照顾各个时区，但员工仍有可能需要在非常规的工作时间参加会议。因此面对关键的会议，员工需要在传统意义上的 8 小时工作时间外参加，但员工也可以自行进行后续调整，例如前一天的工作到了深夜，那第二天上午就可以屏蔽掉其他不必要的一些事情，进行休息调节。员工同样也可以根据需要选择出席还是浏览录音文件的方式获取信息，只要项目工作可以如期完成，则日常的工作安排不受干涉，完全由员工自我把控。

职能部门也对全球的业务进行支持工作，通过多 base 的协同达到 24 小时的支持效果，实现业务流畅、高效地持续运转。

工作方式的灵活伴随着规划明确、可被量化的工作任务。主管和员工之间具有流畅频繁的沟通，以确定工作进度与配合状态。VMware 认为灵活工作、随处办公是一个全体系的构建，并不是为了某个单一的目的。

▶ 从招聘要求开始：灵活工作下高自律性的员工构成

弹性工作制既是全球化虚拟团队协作的需求，也是对员工能力与自律性的高度信任。VMware 从招聘端就开始注重员工工作背景与习惯、自驱力与敬业度的考察。在弹性工作的背景下，员工需要在身边同事离开的情况下也保持良好的工作状态，根据自己的生活节奏协调工作时间，而不受他人影响；对弹性工作文化具有较高的契合度，能够认可并珍惜这一企业文化与相伴的工作平台的员工，才能够更好、更充分地发挥自身能力。

对于符合上述要求的候选人，VMware 也珍惜出色人才，提供有可居家办公、异地办公的远程岗位，予其方便的同时

也吸引更广范围的高自驱力人才，促进企业健康、持续的创新性发展。

▶ 双向信任的保障：远程办公下的工伤认定

VMware 为员工购有完善的工伤保险，对于员工在远程办公下的工伤情况具有包容宽松的态度，均会配合第三方鉴定机构进行保障工作。

▶ For Future: 后疫情背景下未来工作模式

弹性工作模式的完全落地与健全运行需要三大条件的支持：开放包容灵活的公司文化理念、安全可靠的技术解决方案的支撑、以及对人才结构的准确把控 。

公司价值观的导向对于内部人才流动、弹性工作制的建立都至关重要。企业管理者不应只为了跟风实行灵活工作模式，而要从出发点上就要有一个明确的理念：为什么要做?

这三年的疫情，给了很多企业一个思考的机会。后疫情时代和以前的环境已经大不相同，以前很多企业都不能想象员工在家里也可以保质保量完成工作。但疫情封锁期间，不难发现企业并没有完全停摆，仍然可以维持业务运转。对所有企业的高层管理者来说，借这个契机，应该去思考“未来工作模式”应该是什么样?

技术上的支撑也是实现弹性办公、随处办公的必要条件，让如今分散各地的员工在任何地点、任何设备、任何场合都能够交付工作内容，并保证信息安全，完整的预先集成的统一 IT 基础架构建设是实现无缝体验，支持员工随时随到安全开展工作的保证。

另一方面，有关未来工作模式的讨论越来越热也和企业人才结构的变化有关系。Z 世代人才的成长经历和对工作体验的追求与“前辈们”有着天壤之别，很多的 95 后、00 后在工作上已经表现出对工作体验的追求。如今和未来的主流人才所追求的生活内容、生活目的都已经不一样。既然创造生产力的人改变了，企业也不能停留在一个传统保守的一个工作方式，一定要做出改变。在现在的这个时代下，管理者应该重新思考怎样去激发员工的能动性。新一代的人才在马斯洛需求层次上显然更高一层，可能正是需要一份愉快的工作体验，才能发挥最佳能动性。

在企业不具备弹性工作传统的情况下，面对人才结构改变、数字化变革的趋势与后疫情的留存，也可以尝试从特殊部门或人群试运行弹性工作制度，跟踪其工作业绩的变化，评估弹性工作制是否能给企业带来良好的数据呈现，让管理者看到至少对某个特定群体确实激发了能动性和生产力。随后再考虑扩大这种工作模式的受众，从而引发更多的管理者关注相信新型的弹性工作模式，推动未来工作模式的改变。



帝斯曼 弹性工作制案例



杨志彬
人力资源共享服务中心经理 · 帝斯曼

▶ 项目背景

帝斯曼的弹性工作制体现在内部称之为 hybrid workplace（多样化办公场所）的项目中，该项目围绕着“赋能员工在家和办公室等不同场所工作”、“创建蓬勃发展的分布式员工队伍”、“有意识的商务差旅”等几个驱动力展开，致力于利用灵活工作的优势，结合在家、办公室和其他工作场所办公，实现“下一个常态”。

▶ 开展 hybrid workplace 项目的出发点：

1. 疫情作为契机，推动项目快速落地。由于新冠疫情的不断反复，企业内部的工作模式也发生了改变，考虑疫情带来的影响，以及“灵活办公”的优势，因此公司开始推进 hybrid workplace 项目。

2. 基于员工关怀的理念，为员工提高幸福感。帝斯曼特别关注员工健康，希望员工通过灵活办公的形式，减少不必要的通勤，更加灵活地管理工作时间，能够在工作和生活之间做好平衡。

3. 基于可持续发展的企业文化，减少碳足迹。帝斯曼致力于寻求人、地球和利润之间的平衡，希望通过减少不必要的通勤和差旅来减少碳足迹，为地球和可持续发展做出贡献。

▶ 适用岗位及实际应用

灵活办公的实施和推广需要考虑公司所处行业及工作岗位的性质，并非所有的岗位都适合居家办公。帝斯曼通过对工作岗位的划分，尽可能为所有员工考虑“灵活办公”的可行性方案。

首先，对于办公室人员及销售人员，其弹性制度相对较灵活，员工每周有 1-2 天的弹性时间可以选择居家办公，目前没有严格的申请或审批流程，企业将权利下放至各部门的直线经理，其根据团队的整体情况去安排员工 1-2 天的弹性时间；

其次，对于工厂的白领人员，由于需要在场地现场，并对生产等相关事宜做出及时响应，因此企业在工作时间上给予员工一定的灵活度，员工每天可以根据生产计划有 1 小时的上下班弹性时间；

第三，对于生产线上的蓝领员工，由于岗位的特殊性，无法安排弹性工作时间的方式，所以企业会根据各工厂的实际情况，从其他方面提升员工体验及福利；

最后，对于诸如研发等特殊岗位的员工，由于需要使用公司内网、内部资源或软件，因此员工可根据具体部门安排，在非必需进办公室办公的时间段选择灵活办公。

▶ 远程办公中遇到的问题及解决方式

▷ 差异化的实施方案

企业会开诚布公地向员工说明各岗位设置差异化方案的原因，尽可能降低员工的心理落差感，在项目实行过程中得到了大部分员工的理解和接受。

▷ 沟通协作问题

帝斯曼通过定期的在培训或沟通鼓励员工与直线经理及团队以线上的方式进行工作讨论，问题沟通，以及团队互动。企业通过线上任务管理软件、协作软件等工具，鼓励员工通过线上方式分享本周个人工作目标或工作计划，并记录工作过程中遇到的挑战，并且也会定期分享一些小技巧或者最佳实践， 帮助团队慢慢熟悉和适应线上的沟通协作。

▷ 工作量更多，工作生活界限模糊

在居家办公的情况下，许多员工表示较办公室办公的工作时间更久、工作量更多且与生活间的界限越来越模糊。帝斯曼基于员工的反馈，也提供了一些建议及支持方案。

1. 提供不同形式的经验 / 实践分享。帝斯曼从 well being 的角度切入，定期为员工提供不同形式的内容分享。企业通过组织在线音频节目，在线学习主题页面等方式分享在居家办公时如何平衡工作时间的技巧和经验，供员工学习和借鉴。

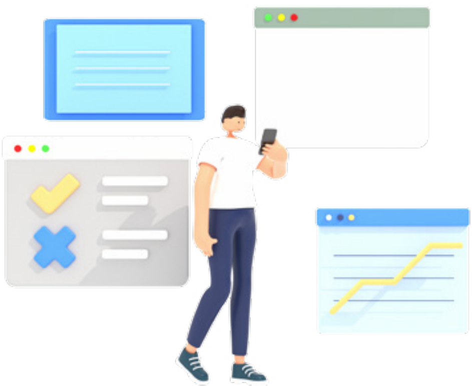
2. 推广全球性的主题活动。帝斯曼定期会推广一些全球性的主题活动来提醒员工关注个人健康。例如员工在某些会议中无需分享自己屏幕时，倡议员工走动或离开屏幕进行沟通；企业也会定期提醒员工合理安排工作和休假的情况。

3. 宣传并应用 EAP。EAP 不仅是企业提供的心理热线，也有供应商定期组织在线课程或特定主题的分享，例如员工居家办公时如何平衡长时间工作带来的压力或焦虑，如何调整自己的情绪等，在心理方面给予员工关怀与帮助。

▶ **企业如何助力员工更好地进行远程办公**

1. 为员工提供办公设备的采购支持。帝斯曼在项目推进过程中，对于符合居家办公条件的员工，引入了供应商平台并开放办公设备相关的品类，帮助员工采购居家办公的设备支持，实现灵活安全的办公。

2. 通过培训和宣传关注员工健康。帝斯曼通过居家办公中健康的工作方式等培训和沟通为员工提供帮助，包括居家办公中从人体工程学以及安全性的角度，如何调整桌椅、显示器的高度 / 角度，以及建议长时间工作后进行活动和放松等。





▶ **对直线经理的赋能**

1. 提供工具。企业会为直线经理提供一些便于管理的工具，可收集团队关于灵活办公的需求、员工居家办公的背景信息等，引导团队共创等多种方式，让各部门都能实施适合自己团队的灵活办公方案；

2. 主题培训。企业会为直线经理提供 Bite-size learning（轻量级培训），定期针对一个小话题进行培训和分享，例如如何远程利用在线办公工具进行团队协作等，如何有效开展线上会议等，通过文章或视频的形式供其参考和学习；

3. 经验分享。企业会针对灵活办公的实行情况进行定期宣传与实践分享，例如邀请直线经理分享其团队灵活办公的实践和经验，以及如何看待灵活办公对日常管理带来的挑战等。

4. 心理援助计划（EAP）辅助。EAP 属于辅助性质的赋能，工作方式的改变对于员工日常沟通和协作仍有很大影响，因此直线经理也可借助 EAP 给予员工全面关怀。

▶ **HR 的角色**

站在 HR 的角度，首先前期需要收集基本情况的资料，例如办公室人员、场地人员的日常工作安排的基本情况，以及其对于灵活办公的适应性等等；其次在推行“灵活办公”期间，HR 在 well being 及 EAP 项目的引进和推广中扮演了许多角色：

1. 项目推进：在 Hybrid Workplace 的推进过程中，HR 一直是项目团队的核心组成部分之一。同时，对于整个项目中部分内容，比如 EAP 等，直接由推行与落地；

2. 变革沟通：Hybrid Workplace 开启了新的工作模式，对于业务部门的直线经理和员工都需要去适应和调整，对于 HR 来说，一方面要宣传和沟通该项目带来的变化，另一方面也需要支持和配合业务团队去学习和适应这些变化。

3. 员工支持：在推行灵活办公的过程中，HR 需要关注业务团队（包括直线经理和员工）遇到的各种问题和挑战，并通过沟通协调、组织培训、分享协作等方式，为业务团队提供支持。

▶ **长期实行弹性工作制的建议**

首先要了解和分析自己企业的基本情况，包括企业的行业属性、员工的工作性质、人员的构成等，不同行业、不同类型的工作性质对于企业能否推行灵活办公以及能够推行到何种程度都有很大关联。

其次要考虑企业内部的文化，每家公司推行灵活办公背后的契机和出发点都不尽相同，在推行灵活办公的时候，要考虑内部的企业文化。这也会关联到灵活办公的方案如何设计，以及如何开展内部沟通等。因此企业要考虑通过何契机去推行“灵活办公”，不能“跟风”市场。

最后要梳理企业内部的管理流程及管理模式。如果企业的管理流程非常依赖于线下实时的现场管理，那么实行远程办公将会是较大的挑战；同时，实行“灵活办公”也十分考验业务部门或直线经理的管理理念以及管理方法，包括如何进行团队日常沟通，以及跟进下属员工的工作进展，如何把握整个团队的工作评估等，这些都是企业能否长期推行的关键因素。

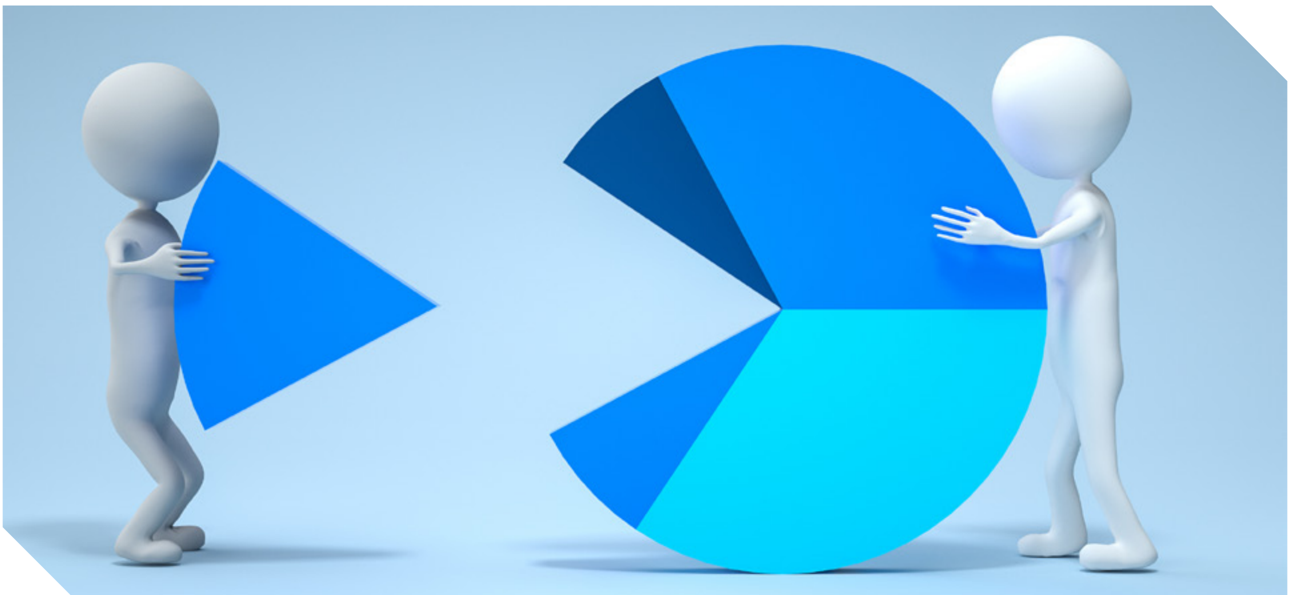
总体而言，推行前期企业需要做一些评估，可以考虑根据评估分析后的情况分阶段去推行，比如可以先从每天 1 小时的上下班弹性时间开始，逐步让员工和企业适应新的工作模式，再根据实行情况与员工反馈进行适当调整。

▶ **对弹性工作制的未来看法**

首先外部环境加速推动弹性工作制的发展。新冠疫情等外部环境的不断变化，催化着企业向更高效、更灵活的方向发展，与此同时，人才市场和雇佣模式也在朝着更加多元的方向发展，企业开放灵活办公或弹性工作的职位选项，不仅让企业在市场中具备竞争力，也为员工提供了多样化选择，提升其幸福度，实现企业和员工共赢的局面。

其次数字化工具为弹性工作制提供了强力支持。在疫情期间，企业实行居家办公也促进着数字化、智能化技术的发展，得益于网络技术以及在线协作软件的应用和不断升级，员工与企业越来越接受和适应弹性工作制，目前网络环境、网络连接越来越稳定，线上办公工具和数字化技术也越来越成熟，在数字化技术的加持下，对于很多行业来说，未来企业发展弹性工作制将会成为一种“新常态”。

当然，同时也要兼顾考虑弹性工作制所带来的对于企业内部管理的挑战，才能发挥弹性工作制带来的优势。



开利空调 弹性工作制案例



祝乐
亚太区人力资源总监·开利商用冷冻及运输冷冻

▶ 弹性工作制发展现状

▷ 弹性工作制的发展背景

2020 年 UTC 联合技术公司一拆为三，开利作为其中一部分，独立成为一家上市公司，在这样的背景下，开利在数字化应用等多方面进行升级与突破，于 2019 年开始应用数字化工具，例如 zoom、teams，以及其他的内部系统。这些基础技术条件使开利在疫情背景下实行居家办公时也可保证员工的适应性、工作交付的及时性。因此开利于 2022 年初，全球总部正式推行弹性工作制制度（开利内部称为 worX）。

▷ 实行弹性工作制的先决条件

1. 文化渗透。尽管在疫情之前开利没有制定明确的弹性工作制制度，但是弹性、灵活的企业文化使得弹性工作制自然渗透人心。

2. 数字化工具支持。由于如今数字化水平的提高，大部分时间不需要员工到工作现场也可以完成工作。开利也上线了许多例如电子签的数字化工具，可以保证远程办公的顺利开展。

▷ 弹性程度的设置与实际运用

任何员工均可申请 20%-25% 的弹性时间进行远程办公，这一标准是参照全球企业的平均数据，并进行综合考量后而得。在实际运用中，由直线经理根据各部门的实际情况来安排员工的弹性时间，但生产制造等特殊部门却难以实现远程办公，针对此类人群，开利设置了另一种弹性方式，工厂员工可先冲抵年假再使用 worX。

▶ 应对挑战的解决方式

▷ 实施不均导致员工产生心理落差 / 不公平

面对实际操作中工厂员工弹性幅度较低的情况，HRBP 负责协助业务经理与员工进行沟通，确保业务的正常开展与员工心理平衡。

▷ 对员工的监控

在员工能够完成工作任务的前提下，开利不提倡也不允许 HR 监控直线经理分配给下属员工的具体弹性时间。

▷ 协同问题

worX 计划实行初期，管理者也担心因居家时间不一致产生额外沟通的时间成本。但在员工适应后，能够做到主动提前沟通、确认会议主题，提高沟通效率，团队之间沟通的增加也能够促进团队协作。另外，利用头脑风暴的线上工具也可以匿名表达意见，相比于线下会议的形式，员工可以更畅所欲言，表达更真实的想法。

▷ 绩效管理

在 2018 年 UTC 进行全球企业的数据对标后，发现有至少 30 家全球大型企业已不再进行 KPI 考核，此后开利设也不再设置评分标准进行绩效考核。

▷ 工作和生活边界模糊

开利内部具有普遍共识，非工作时间内不会联系员工处理工作事宜，减少员工工作与生活的边界模糊感。

▶ 使用数字化工具对直线经理赋能

开利全球总部过去几年都在进行数字化转型，中国地区的 IT 中心经常推出各种线上线下的课程与培训，例如 IT 中

心针对开利中国区的员工进行 outlook 的线上技能培训。企业鼓励业务经理参与，让其学习不同主题的内容，更好地使用工具来适应数字化转型，以便在远程办公时业务能够顺利开展。

▶ **HR 的角色**

1. 政策的推动者

worX 项目推出后，HR 与各 BU 针对推行的原因、方向、执行方式以及是否存在关键可控节点等问题进行沟通交流，推动 worX 的落地与实施。

2. 协调者

当员工与直线经理就弹性时间分配问题产生分歧时，HR 会作为协调者进行沟通与调解，另外针对生产制造等特殊部门，HR 也会和生产主管共同沟通来安排员工的弹性时间。

▶ **关于绩效管理的建议**

大部分企业用 KPI 进行绩效管理会更容易。因为 KPI 一般是以月度、季度、半年度、年度等某个周期做评估，可以更清晰、精准地了解员工每个周期的工作完成情况。如果企业要在实行弹性工作制时保证员工的工作效率不受影响，也可以进行更高频的月度、季度的 KPI 复盘。

▶ **长期实行弹性工作制的建议**

首先考虑企业的文化是否适合推行弹性工作制。在较为宽松的文化环境下，企业和员工更容易适应弹性工作制，但在追求发展速度的企业文化中，实行弹性工作制反而会增大员工劳动强度、降低劳动效率，不利于弹性工作制的推行。

其次可以分步骤，逐步实行。若国内文化环境还不够宽松的情况下，企业想要长期推行弹性工作制，需要考虑一些关键步骤，不一定一步到位，可以先实行 1 个月 1-2 天的弹性时间，再根据实行效果逐步扩大弹性程度。

最后可先放权于部门经理。如果企业第一步就靠员工和直线经理的沟通，难免会导致员工有隙可乘。所以建议员工先与部门经理沟通，下属员工在申请时考虑到部门领导的震慑力，也不会随意滥用弹性制度。

▶ **对于弹性工作制的未来发展看法**

从商业大环境的角度上来说，中国会保持较为开放的状态，并逐步适应一些欧美企业的文化。同时中国在许多发展中国家间地位的不断上升，需要建立良好制度为其做榜样，弹性工作制可能会成为其中的一部分。目前中国实行弹性工作制的企业不到 5%，疫情作为催化剂加速推动了弹性工作制的发展，但过快的发展会导致企业“向后退”，因此弹性工作制仍需经过市场的检验，企业也需不断地学习和借鉴，在未来三五年之后或许 30%-50% 的企业都会向弹性的方向迈进。

软通动力 电子签案例

樊蕊
综合运营管理中心人力资源经理·软通动力

胡艳珺
产品管理中心高级产品经理·软通动力

▶ 企业与项目背景

软通动力是中国领先的软件与信息技术服务商，致力于成为具有全球影响力的数字技术服务领导企业，企业数字化转型可信赖合作伙伴。凭借深厚的行业积累，软通动力在 10 余个重要行业服务超过 1000 家国内外客户，其中超过 200 家客户为世界 500 强或中国 500 强企业。而软通智服承载着软通的整个的人力资源管理的流转，在人力资源乃至整个企业流程数字化、智能化的趋势下，电子签的应用应运而生。

▶ 电子签应用背景与准备

软通使用电子签的重点场景为入离职的管理，于 2019 年开始进行前期布置，对供应商的 SaaS 系统做全面考察与深入交流，法大大根据软通的需要进行定制化开发与本地化部署，并于 2020 年正式在软通启用电子签，及时响应了疫情风险下员工远程签署文档的迫切需求，在这一契机之下，加快了电子签整个部署的进程。保证员工在非现场的情况下，也能确保各类文档的正确签署。

▶ 应用现状与使用场景

入职

2020 年的疫情期间，企业的业务势必仍不能中断，国家法律也因疫情冲击而加快了电子签相关法律法规的部署与推行。软通动力在 2021 年将入职场景中的所有用工文档都覆盖了电子签，在保证入职相关文件的合法性前提下，逐步提高人员覆盖率与合法城市覆盖率。

离职

软通在离职场景推行电子签时，发现相比入职场景的接受度，员工在离职场景中工会有对电子签跨公司、跨地域效力的担忧。

从整个的电子签产品来讲，员工的接受度较高，但存在因城市政策或新公司管理策略不一的担忧，因此在离职时会有部分疑问。但同时软通动力也指出，这一问题在北上广深这种大城市现在就越来越少见。

▶ 敏捷响应：应急新场景的应用

上海疫情期间，需要远程签署的文件也随之增多，例如疫情复工复产证明、疫情中的承诺书等文件，软通动力同样在电子签上完成签署。这些应用场景一开始并不在软通动力的计划之内，但电子签的便捷技术也让软通动力能够以最快的速度响应突发情况与业务、客户的要求。

在此之外，软通也将电子签技术与已有的 OA 系统进行关联，把员工在职的生命周期之内所有需要签署的场景，例如续签合同的一些文件，也纳入了电子签的实行计划之中。

▶ 推广与宣传

软通针对公司内部电子签的推广，分为对 HR 部门、对业务部门、对员工层面的三重推广。首先由交由集团 HR 备案电子签相关的流程使用，再针对主责的业务方解释电子签的相关信息，以便于让员工直接了解与自己相关的电子签事务，进行后续的全面推广，在这个过程中根据业务的实际情况，对整个电子签的应用落地做一些实际的开发优化。

▶ 挑选供应商的建议

▷ 高兼容性的体系化系统

电子签作为数字化的工具之一，也会带动企业整个的数字化管理系统。如果是尚未有本地信息化管理系统的中小型公司，电子签供应商如果能提供完善的文件模板管理系统进行对接，则对电子签的便捷散发与部署都

能够节约许多时间与开发成本。而针对软通动力等对信息安全要求较高的大型公司，供应商也应当灵活地配合进行本地化部署。

▷ **及时响应的优化迭代**

电子签施行的历史并不长，而在企业不断拓展业务场景与电子签的应用场景时，电子签系统的迭代升级能力便也显得尤为重要。法大大的敏捷响应能力，让企业、员工都能够顺畅地在整个流程中运用电子签实现快速签署与存档可查，并随着业务发展与扩张进行同步推进。

▷ **安全有效的合规性确认**

电子签是否能够长期有效地推行，与政府政策密切相关。电子签供应商首先应确保自身技术过硬，并了解各地政策的认可度与市场风向，为企业和员工都提供安全保障与可信度，使得企业在细节上的统筹考虑也无后顾之忧。

▶ **价值体现**

软通动力有具有专门的 HR 部门进行数据分析，并对使用电子签的员工进行自愿回访。电子签操作便捷、提示清晰，查档便利，在软通动力的实践中得到了员工的广泛好评。

▶ **现存困难与未来展望**

由于各地政策的不同，电子签的全面应用仍会受限，例如境外员工在境内企业就无法使用电子签获得有效的签署效力。同时，与企业原有 OA 审批系统的全流程对接打通也存在一定的技术困难与信息风险。因此，城市政策的变化与信息安全的保障值得每一个使用电子签的企业与供应商关注与考量。

2020 与 2022 的疫情冲击迫使许多企业与单位思考远程签署的可行性，并收取了降本增效的切实益处。电子签作为人力资源管理数字化的重要抓手，未来也将应用于更广的场景。





欣旺达 电子签案例



杨宁
HR 数字产品部负责人·欣旺达

陈云
共享服务中心运营部负责人·欣旺达

▶ 企业与项目背景

欣旺达于 2020 年立项电子签项目，疫情的初次爆发时，为避免业务受到影响，急需数字化方式来辅助业务的推进。在此期间，在政府支持与数字化浪潮的背景下，欣旺达看到了通过电子签达成合同签署的可能，劳动合同电子签项目也在欣旺达应运而生。

▶ 前期可行性分析

▷ 合法性

电子签首要应用的场景是具有法律效力的合同文书，例如劳动合同等场景。因此首要考虑的即是合法性，即所采用的电子签服务是否具有符合法律标准的有效性。

▷ 落地性

欣旺达在选择供应商时，更多地考量各供应商的标杆用户使用体验和使用场景的覆盖度。在选型的过程中提前了解实际可应用的场景以及过往案例的使用体验，确认电子签服务是否能够有效落地，渗透包括但不限于劳动合同签订的日常业务使用场景中。

▷ 契合度

契合度问题基于企业实际的业务场景。欣旺达由于用工结构的复杂和商务内容的多样性，期望电子签供应商同时能针对性地具备成熟解决方案，和企业自身的高频需求场景进行良好匹配。

▶ 应用场景

▷ 劳动合同签署

劳动合同签署是欣旺达最先应用电子签的场景，在 21 年 2 月正式投入试点使用。经过逐步的试点范围扩大，在 21 年 7 月实现了全集团推广和使用。同时，欣旺达将电子签应用的场景覆盖到续签、改签劳动合同等后续场景，累计签署了 7.8 万份电子合同。

除了劳动合同签署外，由于用工结构的多样化，欣旺达也在派遣协议、三方服务协议场景使用了电子签。由于电子签的保存效果、鉴定有效性其实比传统的纸质合同更有保障，可以规避更多用工法律风险，从另外一个层面实现降本增效。

▷ **其他工作场景的扩充**

薪资确认单、离职证明、绩效确认等其他工作场景是欣旺达推行电子签的下一步应用，通过个人签章的服务让员工能够在线快速签署。扩充的这些场景一方面覆盖到所有具有法律效力的合同文书签字场景，另一方面是日常办公中，需要员工去签字确认的场景。在培养员工全面使用电子签习惯的同时，也将整个人力资源的系统数字化产品与电子签相联系并打通。

▶ **员工接受度与推广**

欣旺达指出，办公室职员对电子签的接受度较高，在日常生活中本身对电子签署已经有一定的熟悉度。生产线工人在准确签署和身份认证要素上则可能都不够齐全、成熟。

在整个推广实践中，欣旺达也陆续遇到相应的问题。在这个过程中，欣旺达联合法大大针对所遇到的这些问题给予了相应的个性化解决方案，在个案解决完成后，总结具有通用性的内容在标准化的解决方案模块中，以便以后做出更高效的服务响应。

▶ **投石问路：法律风险下的电子签实践方式**

在电子签可行性的探讨阶段，欣旺达的法务团队也给予了法大大有力的支持，并收集社会上过往相关案例的判决情况。例如深圳等地的判例中包含电子合同作为合法证据的情况，以及电子签本身相关纠纷的案例收集等。

过往案例的判定固然给电子签应用的合法性打下基础，但由于不同地域的承认度仍不统一，面对这样的问题，欣旺达在评估风险后选择在建立后续的风险防范措施与后续流程的基础上尽可能广泛地推行。欣旺达指出，目前电子签的法律纠纷是一个概率型事件，实际操作中因电子签而产生的纠纷相对较少。鉴于电子签带来的各方面降本增效价值，企业值得作为先行者进行电子签的实践与推广。

▶ **价值体现：电子签的多维度价值**

▷ **签署流程时间缩短**

欣旺达集团有多个厂区与多个公司主体，也就意味着有多个法人公章；若以传统的纸质签署模式进行，签一份合同的周期达到 7-14 天。当出现合同调取需求时，厂区之间的周转也颇为费时。采用电子签后，线上签署流程则只需半天，调取则更加便捷，极大地缩减了办事流程的时长，提高办事效率。

▷ **签署成本降低**

欣旺达在采取电子签后，节省了大量的纸张成本、档案存储管理的场地以及人工成本。经核算，传统纸质合同每份的成本为 3 元以上，电子签模式则将每份合同的成本控制在 1 元左右，缩减了 60% 的签署成本。

▷ **减少人工误差**

和传统观念对电子签安全性的担忧不同，欣旺达在实践中指出电子签可以提高合同签署的安全性与准确性。传统的盖章操作由于本身简单、重复的性质，企业为这一环节配备的操作人员并非高质量人才，在大量操作中难免出现误差，难以保证不会出现选错公章、档案丢失等错漏情况。而在电子签的模式下，签署时企业方不再需要人为选取公章，而由系统自动绑定，从而降低了出错几率，因此反而减少了法律纠纷的出现。

▷ **提升员工体验**

电子签的便捷性也为员工体验带来了提升。员工原本签订合同时还需在劳动合同、保密协议、入职材料等其他协议上一一签字，耗时需要十几分钟到半小时。而更换为电子签后则只需 5 分钟即可。此外，后续的合同调取时员工也可以直接线上下载电子合同，而无需线下申领。

中骏集团 电子签案例

徐程成
IT 负责人 · 中骏集团

▶ 企业与项目背景

作为专注于房地产开发及相关业态的综合性城市运营服务商，中骏集团的业务体系涵盖住宅开发、商业地产、长租公寓、文化旅游地产、产业地产，大型购物中心的营运管理等业务板块，连续 7 年进入 “财富中国 500 强”。在人力资源乃至整个企业流程数字化、智能化的趋势下，电子签的应用应运而生。

▶ 应用背景

中骏于 2017 年便已经开始考虑应用电子签，但在彼时政策法务的支撑并不成熟。在 2021 年初，出于降本增效与文件安全性的考虑和疫情场景下远程办公的需求，中骏总部重提电子签计划，经过充分的前期调查与后期实践，协同法大大实现了电子签在人力资源与营销场景的全覆盖。

▶ 应用现状与使用场景

▷ 日常文件的远程签署

在疫情场景下，远程办公成为最迫切的需求。中骏集团在房屋、车位的销售场景中应用电子签，保障业务仍正常运转并提高效率。并在营销业务中也覆盖了电子签的使用。

▷ 支持人力资源共享中心建设

中骏集团近两年也正进行 SSC 建设，在这样的场景下，要将员工从入职到离职的整个周期中各个环节的流程打通，在远程情况下开具入职、调转、调薪、离职等有效证明，并同步至中骏总部的 SSC，因此电子签的基础建设必不可少。中骏集团通过分批迭代、逐步覆盖的方式，首先在入职场景推行了电子签合同与材料证明的签署，第二、三批次分别在离职场景与调薪场景使用，从第一批次上线到最后一个批次的上线完成历经三月时间，使得员工逐步接受并建立使用电子签的习惯。

▶ 宣传与推进

除了场景逐步覆盖之外，中骏对于整个电子签系统进行了多方面的宣传。

第一是在人力部门进行宣传。在公共群、公众号向员工宣传流程、操作方法以及法律效力。在内部学习平台与 OA 的首页上发布视频与文档进行宣传，让员工更好地去接触这件事情，操作更方便。

第二是在电子签上线之后，向全体员工展示产品使用流程的细节，反复推敲演练确定流程，包括批量签署、电子手写、个人章落款等功能。

第三，确保文件的有效性与便捷性。包括员工在线上签署大量文件后，怎样一次性查询、下载历史签署过的合同与文件，并在离职后也依旧能够保留。中骏通过在实际应用场景中对整个流程的有效性、迅速性的宣传，让员工接受电子签是更好的选择。

中骏在电子签的推行与使用中同样注重需求采集、风前评估的前期准备，并以了解业务、技术的管理人才为核心，作为协调者使优化员工体验、提高办事效率的作用发挥到最佳。



▶ 供应商的选择

▷ 本土化供应

电子签作为与企业本身的数字化管理系统关联密切的数字化手段，良好的系统兼容性与使用习惯的友好性是极为重要的条件。中骏亦指出，法大大等本土化供应商所提供的服务在兼容与业务对口上表现得更为良好。

▷ 行业匹配度

可应用电子签的场景众多，不同行业的企业在具体的应用场景中所需要的形式、所面对的困难也不尽相同。中骏在选择供应商时尤为注重对方在地产行业应用案例情况，考察匹配度与相应应用场景出现问题时解决方案的完善度。

▶ 降本增效：成本节约的量化体现

电子签的广泛运用，仅在置业与物业两大产业中每年为中骏节省了数百万的人力成本，显著地优化了人力资源配置与办事效率。同时，电子签系统作为数字化管理的重要手段之一，在企业尚未实现全面数字化管理但有意向建设时，可以起到良好的抓手作用，促进配套的数字化管理措施落地，实现整个数字化系统的加速形成与落地，培养员工的心理准备与使用习惯，最终达到数字化节本增效的目的。

▶ 回顾与展望：现存困难与未来考量

截至目前，电子签的全面推行仍然有一定的阻力。例如外籍员工的数据录入困难、各地城市政策对电子签的认可度不一等等。电子签有效性等相关法律争议的判例仍然受到业界的重点关注，大部分企业仍在“摸着石头过河”，希望能有切实的经验实例为广泛使用提供参考。

然而，无论是疫情的倒逼还是数字化的大趋势，都注定电子签的使用将越来越广泛，认可度也将越来越高。企业如何进行精准的需求采集与风险评估，并完善整个运用流程，相信将是下一步将被关注的重点。



周大福 电子签案例



王维中
人力资源高级经理 · 周大福

▶ 企业背景

周大福珠宝集团拥有庞大的零售网络，截止目前于中国内地超 1000 个城市设立超过 6000 家门店，并推动电子商务业务的迅速发展，实施“双动力”策略，在全渠道零售环境下成功突围而出。按年度销售额来看，周大福已稳居全球珠宝行业领先地位。在全球奢侈品品牌排名中，周大福排名第八，也是中国唯一进入排名前十的公司。公司连年保持每年新增 1000 家门店，覆盖城市越来越多。员工数量多、地域分布广的情况下，传统纸质签署各类文件完成人力资源制度民主程序开展 、劳动合同签订、制度签阅、绩效、考勤、到调离、薪资确认等工作的方式，文件打印、盖章申请、邮寄及存档涉及超 6000 家门店，耗时费力，相关工作频次高、耗时长、监管及回收难、成本高、劳动风险高等风险凸现，对公司人力资源管理带来前所未有的挑战，同时大量的纸张使用也符合绿色可持续发展理念。应用科技达到降本增效，提升效率应对快速发展带来的挑战势在必行。周大福开始试点电子签等新技术解决以上痛点。

▶ 电子签的应用场景

电子签的使用除了结合流程实现技术落地，符合国家法规及劳动监管部门要求也是核心事项。电子签技术在其他领域已有一些应用，在劳动监管领域是 2020 年开始迎来爆发式发展。2020 年，新冠肺炎疫情持续冲击实体经济，对企业经营和就业稳定带来不利影响，也催化了各地使用电子劳动合同稳定岗位扩大就业的需求。根据人力资源和社会保障部办公厅《关于订立电子劳动合同有关问题的函》（人社厅函〔2020〕33 号）有关规定，用人单位与劳动者协商一致，可以采用电子形式订立书面劳动合同，电子劳动合同的生成、传递、储存等满足《电子签名法》等规定的要求。经公司所在深圳市盐田区研究，选定周大福为第一家开展电子劳动合同试点单位。

▷ 电子劳动合同

公司被政府选定为试点单位后，高度重视电子劳动合同试点工作，认真研究，依据《劳动合同法》和《电子签名法》相关规定，突出创新性和可行性，形成电子劳动合同试点建设方案，并于 2020 年 7 月完成实施并签署广东省第一张电子劳动合同。

⇨ 项目回顾

→ 2019 年 1-7 月，在盐田区人力资源局指导下，周大福珠宝梳理业务痛点，提出人力资源数字化解决方案，并正式提出试点申请。

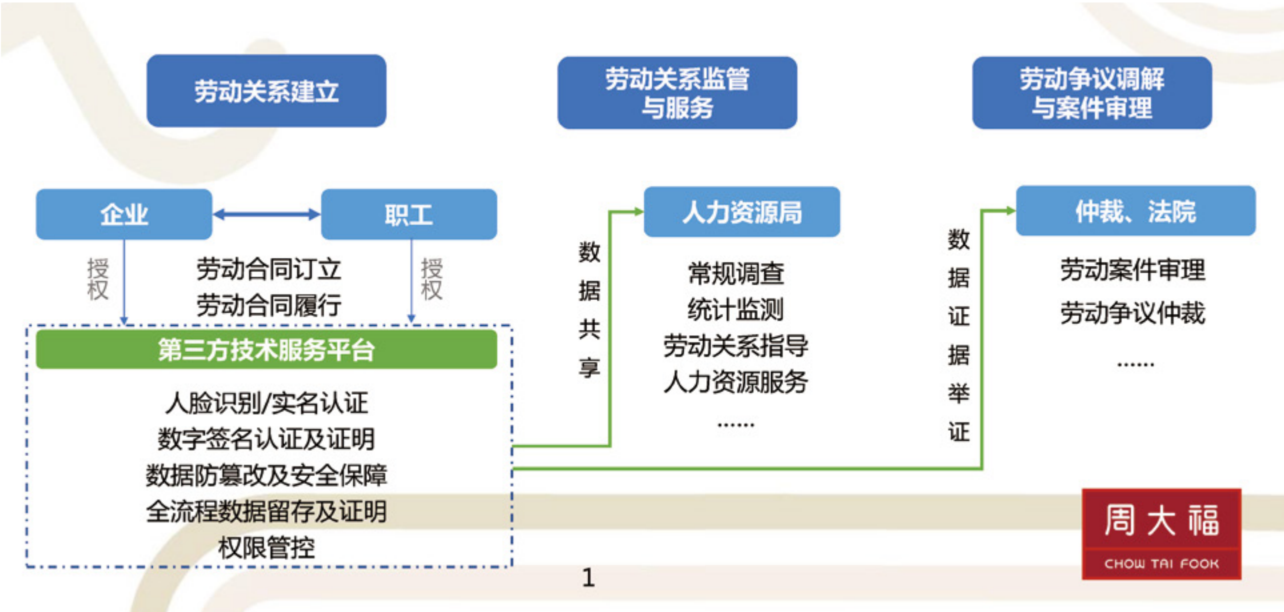
→ 2019 年 8 月，盐田区人力资源局向国家人力资源与社会保障部提交《盐田区部级深化构建和谐劳动关系综合配套改革试点实施方案》，周大福电子劳动合同试点项目作为入选“创新劳动合同管理机制”唯一项目。

→ 2019 年 12 月，国家人力资源与社会保障部正式批准盐田区方案，周大福成为首家政府支持试点创新劳动合同管理机制的单位。

→ 2020 年 4-6 月，周大福试点方案经过法院、人社局、劳动仲裁院、大学法学院等多方专家评估后，取得政府主管部门同意实施。

→ 2020 年 7 月，项目启动并完成电子劳动合同签署。

→ 周大福电子劳动合同方案涉及劳动关系建立、劳动关系监督与服务、劳动争议调解与案件审理三大流程，通过流程设计、技术设计两大保障电子劳动合同的生成、传递、储存等满足《电子签名法》等规定的要求，并能支持劳动司法流程的数据取证。



电子劳动合同方案通过试点并验收后，周大福应用电子签技术全面覆盖人力资源管理各类场景。

▷ **绩效管理**

周大福处在珠宝零售行业，需要每月跟员工沟通销售目标及绩效结果确认。现通过周大福智人 APP，可以使用电子签完成以上的签署工作。

▷ **日常考勤**

以前周大福使用纸质形式签署考勤表，在 2021 年之后开始使用电子签形式完成日常考勤表的签署与确认。

▷ **公示文件**

企业内部变更员工制度及奖金制度后要做公示。在上线电子签之前，周大福通过电子邮件将公示文件发送至全国，各个门店下载打印后粘贴至店内，每位员工签名后将纸质版文件存档，其程序相对复杂。但现在周大福所有的公示文件均可通过智人 APP 使用电子签完成签署，员工可以在 APP 上查看公示文件，如果员工有任何疑问也可通过平台直连 HR，沟通后再签署。

▷ **证明类文件**

在职证明、离职证明以及收入证明，包括人事流程里关于调薪的具体信息等等，以往均是员工线下签署，而现在企业员工的薪资调整、奖金发放的确认函都将使用电子签的方式。

所以在整个应用场景上，除了劳动合同、考勤、绩效等等以往已经应用电子签的场景，周大福希望在人事流程里涉及到员工签名的所有场景，都应用电子签的方式。为公司降本增效，也为员工提供更好体验。

▶ **电子签功能推广**

周大福开始推行电子签时，综合各方需求，提倡优先使用电子签签署人力资源文件，同时亦保留纸质版方式给大家选择。并通过各渠道宣导，无论是电子签签名还是线下签署，都是有相同的法律效率的。如果员工离职之后想要获取曾经签署过的文件，也可以通过周大福的招聘微信公众号下载其签订过的所有电子签文件。所以实际上根据推行的效果来说，员工的接受程度相对较高，目前而言，周大福每年大概会签 100 万份以上的电子签。

▶ **可量化的价值**



▶ **电子签的法律效力及劳动争议**

企业在应用电子签时，最关键的问题并不在于技术本身是否存在问题，而是在于监管部门或法院的认可程度，以及存在纠纷后仲裁如何判定。现在国家人社部和各地人社都出台了电子签在劳动关系领域的认定和争议处理细则，整体而言，政府对于电子签在劳动领域方面的认知程度和接受程度都在与时俱进，监管部门的流程也在不断完善。

周大福电子签功能除了拥有与纸质签署同等法律效力以外，也链接到公证处、司法鉴定中心，当某些个案需要数据举证，相关机构出具的《数据取证保全报告》等可以为司法流程提供支撑。

▶ **上线电子签的建议**

▷ **先梳理内部流程，再上线电子签**

建议企业应先梳理内部流程，最好先梳理各环节中的审批流程或者是审批过程中的节点所使用的文档工具，回顾企业的人力资源的闭环情况。因为系统只是提升效率的工具，更重要的是要在前端走通所有流程，形成一个闭环，在整个环节和流程走通之后，再考虑用技术来助力业务，这样整体的效率提升会更加明显。

▷ **周大福的具体应用**

周大福在推行电子签之前，就已经推行了绩效管理的信息化系统。因为企业每个月都要进行一次目标分解和最终达成率的确认。在梳理了业务数据和 HR 的考核周期之后，再推行绩效系统和电子签，有这样具体的步骤才能提升整体的效率。

▷ **从应用频次高、风险系数低的场景开始推广**

建议先选择应用频次高、风险低的场景，例如当月的出勤结果、绩效目标或绩效结果，门店的员工每人每月要签署三份，通过高频次的应用，逐步建立和培养员工的行为习惯，让员工熟悉和接受电子签的方式，再扩大推广范围，例如电子合同、劳动合同以及人事相关的入转调离等应用频次相对低的场景。

D 公司内部人才市场实践

▶ 企业背景

D 公司作为业务遍及全球的多元化能源公司，在全球生产和销售包括石油、生物燃料、天然气、绿色燃气、可再生能源和电力在内的能源产品，公司业务遍及全球 130 多个国家和地区。D 公司致力于让更多的人享有更清洁、更平价、更可靠且更易普及的能源，以可持续发展为核心开展项目和运营，为促进人类福祉贡献自己的力量。

▶ 背景介绍

在过去的几年中，疫情冲击造成了全球经济环境的不稳定，就业择业观更加灵活的 Z 世代也开始逐渐步入市场。与此同时，公司内部工作已久的优秀员工也希望能够有更近一步的发展与提升，对其他的机会怀有期待。未来业务多元化、灵活化的趋势，都要求如今的企业需要进一步激发盘活内部人才，达成员工取得发展、企业保留人才的双赢局面。

内部人才流动是 D 公司人才发展的亮点，在利用跨部门、跨业务、跨地域的人才流动来盘活区域乃至全球范围内人才资源的同时，也为员工和企业的发展带来新的活力。

▶ Internal mobility：盘活企业内部人才的抓手

D 公司全力支持员工的内部转岗等转变工作内容的需求，并建立的内部数字化平台为这一机制提供技术基础，使人才与机会精准匹配，内部空缺及时推送，形成数字化、智能化的企业内部人才流动体系，支持员工跨部门、跨业务、跨地域的流动，以此让员工在本公司的职业生涯中获得更多的发展机会，降低员工流失概率，实现人才多元发展与企业保留人才的共赢局面。

▶ 前提准备：实现流动健康的内部人才市场需要什么？

▷ 精准高活性的人才梯队

D 公司实行年度的人才盘点制度，以九宫格形式评价员工综合条件的潜力等级，为位于高潜位置的员工推荐条件匹配的流动机会。同时，D 公司也会对中层管理职级以上的岗位制定继任计划，根据继任者准备度的不同划分，安排好接替的继任者培养，以保证人才内部流动后产生的原岗位空缺能够得到及时接替，形成健康的人才流动梯队，为内部人才流动奠定坚实基础。

▷ 公开透明的文化氛围

D 公司开放流动的岗位不仅仅局限于特定区域或特定业务部门的岗位，跨部门与跨地区的流动受到内部管理层更高程度的鼓励。并在流动程序的全程保持讯息公开，公示录取者名单与报录比，让流动过程清晰可见。

同时，为了激发员工潜能，保留综合性人才，D 公司主张员工在同一岗位上不应停留超过 5 年，到期将会一对一安排岗位流动。这样长期的人才流动文化也使得直接承受短期业务绩效评定的直线经理愿意接受员工的流动，培养其人才发展的大局观，而不在员工谋求能力发展时加以阻拦。HR 部门在其中也起到润滑沟通的作用，通过与直线经理的保持沟通，使人才流动更加平滑，也可在特殊情况下接触更高级别的管理者，从而获得更高权限的支持，确保流动情况公开公正，不受部门壁垒或短期业务的束缚。

▷ 体系化的流动机制：

⇨ 发布：

在宣传人才内部流动时，D 公司采用了多维度的宣传方式：针对高潜人才池的员工，D 公司为其精准推荐有需求的岗位。针对全体员工，D 公司会在内部平台汇总正在进行内部招聘的岗位清单，公开给全部员工自由阅览；另一方面，人才发展部门的 HR 工作者也每两周上传一次岗位清单，通过邮件的形式分享给每一位员工。

⇨ 申请与聘用

D 公司安排人才流动向新岗位的流程基本与外部招聘一致，但相应放低对于相关工作经验的要求。内部的

人才相比外部人才具有更加了解企业运行制度、文化境况等的优势，因而成为 D 公司岗位出现空缺时的优先选择。

⇨ **公示机制**

所有流动成功的员工的成功讯息也会向所有员工公示，在公示的同时，不仅可以看到谁成功流动，还能看到一共有多少个人申请该职位，多少人参加面试等信息。这样的公示机制能够以最大程度做到人才流动中各个环节的透明和公正，也为后续想要流动的人才提供了合理的难度参考，为其职业生涯的发展规划提供宝贵的参考信息。

⇨ **后续保障**

转岗成功的员工将得到新直线经理与 HR 部门的联合融入指导与支持，提供为期 6 个月的适应期，保证在大跨度的流动下员工仍然有较好的融入度，真正实现员工职业能力多元发展，赋予其职业生涯多种可能的理念。针对跨国流动的特殊情况，D 公司也将给予配套的生活保障，包括家属思想工作、人才公寓、子女教育等保障。

▶ **亮点聚焦：常态化的内部人才流动能为企业带来什么？**

▷ **对企业：保留中流砥柱，延长员工生涯**

业务正好的中流砥柱为何需要强制流动？企业固然希望他们能够在其最擅长的领域持续耕耘体现价值，但如今青年骨干对自身职业发展的追求不容企业忽视。如果两三年没有看到可能的升迁或工作内容变化的话，即使原公司业务境况仍然很好，员工也可能会去寻求外部机会。D 公司作为薪资结构较为稳定保守的能源行业，在这方面较难满足高潜员工对短时间内实现能和业绩挂钩的薪资待遇增长。为了留住人才，D 公司选择从职业发展的角度来进行一些平衡，从职业发展的机会上去满足员工需求，从而达到激发人才潜力、保留高潜人才的战略目的。

▷ **对员工：突破职场天花板，发展多元潜能**

虽然 D 公司会针对高潜员工做一些流动的推荐，但在面试环节仍然时常发现令人眼前一亮的黑马。中层的员工到了某一职级后，在本地域的机会可能变得颇为稀少，本地、本部门释放的职位对其也缺少吸引力。而在职级之外，功能部门核心程度与地域的核心程度，也会带来不同的发展前景。从人才个体的角度上来说，通过这样的流动也可以获得尽可能多的技能和经验，从而实现无论是在内在外，自身的竞争力都能全面上升。

▶ **未来展望：**

在大环境下，灵活的企业内部人才市场将会是一个总体性的未来趋势。打破内部的部门壁垒是实现内部人才流动的必备前提条件，这一条件也对企业最高管理者的观念和能力提出了挑战。HR 部门在其中如何掌握先机，协同最高管理者快人一步，决心建立完善的人才流动制度也至关重要。如何掌控人才流动产生的连锁反应，降低风险提高收益，也对企业的管理模式、文化重塑提出了挑战。



VMware 内部人才流动案例



杨光
人力资源高级总监· VMware

▶ 企业与项目背景

VMware 是面向所有应用提供多云服务的领先提供商，可通过企业控制实现数字化创新。全球不同规模的客户依靠 VMware 来降低成本和运营费用、确保业务持续性、加强安全性并走向绿色。VMware 的员工同样遍及全球，在时常开展跨国部门合作项目的背景下，如何充分利用企业的内部人才成为 VMware 管理者的议题。

在最近的几年中，疫情的冲击和新世代员工的加入也造成了未来就业灵活化的趋势，这些趋势也要求如今的企业需要进一步激发盘活内部人才，达成员工取得发展、企业保留人才的双赢局面。

▶ 推出内部人才流动的目的

VMware 推出跨国人才流动的重要目的，即是为了给员工提供更好的一个职业规划职业发展，也希望延长员工在 VMWARE 的职业生涯，提高优秀员工的保留度。对于员工来说，也可以让他在最大范围内能够发挥他自己的优势，既能够在更好、更合适他的工作岗位上去为公司增加价值，也能让员工的个人能力得到成长。

▶ 内部人才流动制度流程

▷ 申请条件与流动指标

在 VMware，空缺的岗位需要优先在内部公开，一段时间以后才可以放到对外招聘上。而工作满一年且胜任现岗位工作的员工都可以申请所有的内部招聘岗位，内部员工是比外部候选人会有一些先机，更早看到公司的一些招聘机会。

直线主管在公司制度和流程的指导下，会全力支持员工的内部流动请求。例如，VMware 会跟踪招聘结果，要求各区域各 BU 内 20-30% 的岗位释放由内部人员流动进行补充，这个指标将协助区域高层领导鼓励组织内部的人员流动，。

▷ 宣传：潜移默化的文化渗透

流动指标只是对招聘结果的量化体现，为帮助员工找到合适的职位，我们推行无偏见招聘，在整个招聘过程中都倡导包容性文化的践行。因此 VMware 并不需要特意对内部流动机制进行定制化的宣传，而是通过赋能管理团队实现“包容性招聘”，给每位员工发挥个人优势的机会，最后通过内部流动指标的把控来推动内部人才流动的健康进行。

▷ 招聘面试

内部流动的员工仍然会和外部的候选人一样，要经过正规的所有的招聘、评估流程。但是流动范围并不受限，员工可以选取全球任意地区、任意部门的空缺岗位进行流动，只要竞聘者愿意尝试，能够通过面试，那他 / 她就是一名优秀的、合格的候选人。

同时，VMware 鼓励经理要跟下属在日常进行有关职业生涯的谈话，了解每一个员工对自己的职业生涯有什么规划。例如，员工在某个调去新加坡的项目结束后可能和经理交谈，表示自己愿意尝试一下新加坡的岗位，如果公司内部有新加坡的岗位空缺，可能想去申请。或者某人在测试岗位任职已经三年，也可以在日常中跟直线经理提起，其实自己也拿到了相关技术的证书，可以做研发人员了，如果哪个产品线招人就想去试试。这样未来员工在申请时，直线经理也有一定的心理准备。VMware 欣赏并鼓励这种职业规划的谈话要定期开展，从而经理可以及时了解员工的想法和需要的帮助，继而

当员工申请内部流动机会也就是顺理成章的事情了，直线经理不仅不会心存芥蒂还会提供必要的支持。

▷ **交接期判定**

对于关键的岗位，VMware 也会为其准备继任者的培养与合适的交接融入期。

候选人的继任者准备情况也会影响到候选人的流动，若候选人的原岗位有暂时无法交接的项目，也可以让机会岗为候选人协商保留机会，直到交接完成可以转岗。VMware 良好的流动氛围使得这方面的阻力也相对较小，直线经理、HR 部门、候选人都对流动习以为常时，则也会在日常的工作和人力资源管理中为将要发生的流动做准备。

▶ **挑战聚焦**

▷ **如何针对直线经理赋能：HR 的顾问角色**

除了人才池盘点与人才梯队的建设，VMware 的 HR 团队也会进行长期、持续的宣贯工作，通过培训、导师辅导、内部教练等多种方式，将直线经理培养为人力资源专家，成为团队的带头人（leader）而不是员工的管理者（manager）。

VMware 将人才归属的观念、人才流动常态化的观念融入整体的包容性文化之中，在日常工作中 HR 部门便会注重直线经理领导力、人才培养意识的提升，鼓励其与员工沟通职业生涯规划。最了解员工即时动向的应该是直线经理，因此了解员工对目前的工作和未来的打算、需要何种支持也是直线经理的责任。当然，HR 部门作为更为专业的人才资源管理者，如果出现直线经理刻意延长交接时间，干扰员工内部流动的情况，HR 也将及时为直线经理提供咨询和干预，并保证公司人才的保留和发展共赢。

▶ **专家洞见：未来工作模式**

▷ **融入失败是否会造成额外流失？**

在过往调查中，流动员工的融入问题也成为 HR 们关注的焦点。然而，新岗位固然会带来适应性与融入性的挑战，但即使融入失败也未必会带来额外的人员流失。内部流动对于员工个人来说是完全自愿的行为，候选人本身在做出流动选择时，势必也经过了较为慎重的考虑。

根据 VMware 长期的数据统计，内部流动如果成功，员工在公司的服务期将会延长三到五年。但若没有成功，则该员工大概率会在一年以内离职。回溯员工申请流动的动机，不难发现员工在勇于做内部申请的时候，就已经是决定要换工作了，只是要换哪个工作而已。所以作为经理和候选人都应该对此事有一个比较明确的认识，因此此时经理与其的人情关系也已经不再重要。员工去试其他的岗位，就说明他在目前的岗位感觉有受限的地方，以现在的市场环境，要强行留人并不现实的，所以只要两方都能够想清楚，也不会发生额外的流失，毕竟如果不提供这个流动机会，员工也会流向外部。

▷ **关于 internal mobility 的建议：**

人总是要流动的，而且现在的年轻人是更喜欢流动，在这样的一个前提下，一线管理者应该把人才看作是一个整个公司的资源，不能只站在自己部门的利益上，而应该站在整个组织、整个公司的利益上。一线管理者应该放大格局，让整个公司的这个人力资源能够更好地这个发挥到最大的这个能动性。鼓励内部流动其实是一个必然，对于个人来说，只要有更好的机会，是内部还是外部并不重要，但对企业来说，把人才留在内部当然是更好的。

企业也应该在近期考虑工作模式的变化，许多在某个行业里面领先的优秀企业正使用着较为灵活的工作模式，而非看似高强度的 996 等模式，这就意味着工作模式是可以不一样的，并不是只有严格监督员工的实时工作状态这一种方式能够实现高生产力的产出。也许某些企业的发展阶段还没到一个合适的时机，但是我们也许可以用比较开放的心态去探索和尝试相对灵活的工作方式。

帝斯曼 内部人才市场案例



邓晓曦
HRBP · 帝斯曼

▶ 虚拟团队

帝斯曼在前几年推出了内部项目的机制，所有人均可在企业的内网里发布项目，并且项目公告面向全球员工，发布人在公告中需要写明招募对象的基本要求，需要何种技能以及参与此项目所需的时间，有意向的员工可自主应聘。

▷ 实行方式

帝斯曼不会设置硬性指标或以 KPI 评估的方式推动项目运行，比如评估发布项目公告的数量以及参与的人数等。HR 进行项目招募时由员工自主报名；当然也有另一种形式，HR 提前找到合适的团队进行宣传，随后由上级管理者提名指派员工参加。

▶ 内部竞聘

帝斯曼的招聘流程规定，除了极个别机密的或有特定原因不能公开的岗位，其余岗位都必须要对内发布一星期的招聘公告后，才能在外部市场上发布同样的招聘信息。所有员工都可以在公司内网上查看岗位空缺情况，也可以订阅感兴趣的岗位。

企业招聘时对内部员工有一定的倾斜性，由于内部员工对公司的文化、管理流程较为熟悉，能够更快融入并适应新岗位，因而优先考虑内部员工，但其与外部候选人对岗位的能力要求视同一律。

▷ 内部竞聘原则

帝斯曼关于内部竞聘有三个原则：

1. 当员工申请内部竞聘岗位时，需要提前告知其直线经理；

2. 只要员工在本岗位工作满 18 个月，直线经理不能反对其参与内部竞聘；

3. 当员工竞聘成功后，内部的转岗交接流程最多 3 个月。

这三个原则是企业实行内部竞聘的硬性条件，在根本上保证了员工在竞聘过程中不受阻碍。另外，如果 HR 认为某员工适合目前的空缺岗位，HR 会主动与员工沟通，让其知悉空缺岗位的机会并考虑是否需要尝试。

▷ 直线经理不放人

在员工职业发展的过程中，帝斯曼要求 career manager（职业经理人） 全面参与，职业经理人是员工直线经理的经理，这种规则的好处是避免直线经理“一言堂”，削弱直线经理对员工职业发展的支配权。

▷ HR 的角色

1. 促进人才发展。HR 主动与员工沟通，并鼓励其申请新的岗位，间接促进了人才的发展。

2. 参与商讨候选人情况。参与面试流程和简历分析是 HRBP 的基本工作，直线经理未必能够辨析候选人的能力以及对企业文化的适应度，因此 HRBP 需要参与讨论候选人的情况。

3. 协助员工融入新岗位。针对企业内部较为高级的岗位，HR 会定期跟进员工的融入情况，跟进频率因人而异。

▶ 内部人才市场

▷ 出发点：

从设计理念来讲，帝斯曼希望能够更进一步宣贯以下思想观念：

1. 员工的职业发展掌握在自己手中；

2. 企业希望内部人才发展的机会能够更加公开透明。

因此帝斯曼推行并落地了企业内部人才市场项目。

▷ **实行方式**

帝斯曼的内部人才市场针对所有员工开放，员工可将个人简历投放至内部人才市场的网站上，简历需包括过往工作经验及具备的核心技能。同时，招聘经理发布职位时也会写明需要具备何种技能的员工，系统根据技能进行自动匹配，并推送至感兴趣的员工。

▷ **对内部人才市场的未来看法：**

内部人才市场一定是未来的发展趋势，但可能需要长期的过程。

一方面，根据企业过往的项目经验，帝斯曼将 HR 或直线经理从管理机制中剥离出来，给予员工充分的自主选择权，鼓励员工掌握自己的职业生涯，但员工的思想观念仍未完全转变，所以需要更多时间规划自己的未来职业发展；

另一方面由于文化差异，中国地区员工相较于欧洲地区员工比较保守，缺乏参与项目的积极性和主动性，需要企业自上而下的管理去推动，因此从制度落地到实行效果良好也需要花费更多的时间。

▶ **内部竞聘和内部人才市场的区别与联系**

▷ **区别：**

1. 内部竞聘，受众范围较窄。内部竞聘中，员工更多关注与自己部门相关的岗位，相较于其他部门，相似部门间的员工更易获取部门岗位的空缺信息。

2. 内部人才市场，面向范围更广。内部人才市场是面向全球的招聘市场，员工甚至能够申请国外的岗位，为员工开拓了更宽的发展渠道。

▷ **联系：**

内部人才市场中的招聘功能与内部竞聘重合，都是将员工与组织内部的机会联系起来，激发员工活力并提高招聘效率。另外内部人才市场具有制度化的流程，并具备更为可视化和数字化的平台供企业进行全面管理，相较于内部竞聘更加系统化，所以内部人才市场更像是升级版的内部竞聘。



鼎捷软件 内部人才市场实践



顾晔华
HRVP · 鼎捷软件

▶ 企业与项目背景

目前为止鼎捷软件在软件行业、制造行业属于行业头部企业。为了打破传统组织的边界，让人才在企业系统内部跨界流动，并加快业务创新步伐，为员工带来个人的发展机会，基于企业创新文化及人才发展的理念，鼎捷三管齐下分别实行了内部竞聘、内部人才市场和虚拟团队。

内部竞聘：中高端岗位的发展通道

鼎捷的内部竞聘不同于其他企业，其作为中高端岗位的发展通道，岗位释放主要针对管理岗或创新业务类的核心重点岗位，是人力资源优化配置的一种创新方式。

内部人才市场：猎聘团队帮助普通员工创新突破

鼎捷的内部人才市场不对岗位及人群设限，员工也无需等待空缺岗位的释放，当员工有换岗的意向和需求时，HR部门就会以类似猎聘团队的角色帮助员工寻找岗位，给予普通员工自主突破创新的机会。

虚拟团队：创新文化的具象形式

鼎捷的虚拟团队作为企业创新文化的具象形式，可以打破部门、组织壁垒开展创新项目工作，并渗透于企业内部的方方面面。

▶ 内部竞聘

▷ 内部竞聘的具体流程：

第一步，员工以全体知悉的邮件形式获取竞聘信息。

HR 部门发布企业内部全员 EDM 公告，通过邮件形式让全员知悉目前企业有紧缺岗位；

第二步，员工在鼎捷移动端的 APP 上投递简历。

满足内部竞聘基础条件的员工（如工作年限要求），可以在鼎捷软件移动端的 app 上投递意向岗位；

第三步，项目小组对简历进行初步评估。

后台项目小组收到简历后，针对不同简历进行初步评估，包括投递者的资质、能力、潜力、意向等等，考虑到评估未通过可能会影响投递者现有工作状态的情况，因此在此阶段所有投递者的投递信息将会全程保密；

第四步，项目小组确认后进行内部竞聘流程。

项目小组确认人岗匹配后，再根据内部竞聘流程进行人员选拔，包括与候选人的面谈沟通，从而确认最适任于此岗位的人员；

第五步，确认适任人员后跟原单位协商沟通。

若项目小组已确认候选人与空缺岗位有较高匹配度，且候选人已通过竞聘流程后，项目小组再与原部门协商沟通。

▷ 内部竞聘的困难点及解决：

在内部竞聘推行运作过程中，其困难点或难点部分主要在于原单位放不放人及原部门能不能找到可替代的人。

⇨ 原部门不放人

在主观想法方面，企业通过加大内部竞聘的推行力度，比如三五不时地发布 EDM，包装成功案例，对主管进行日常“洗脑”，潜移默化地弱化、去除主管的小我化想法。

在流程制度方面，当项目小组已确认候选人与空缺岗位有较高匹配度，且与新单位主管达成共识后，项目

小组也会报备给新岗位部门的 BP，BP 会引导原单位主管以大局为重。所以原单位的主管无论从个人想法还是流程制度方面都没有理由不放人。

⇨ **原部门能不能找到可替代的人**

内部竞聘流程规定给予原岗位两个月至三个月的缓冲期和补聘期。员工在内部竞聘成功后， HR 部门会帮助业务部门通过外部招聘找寻合适的继任者，尽可能快速地完成原岗位补聘的工作，让候选人将现有工作交接完毕，顺利进入新岗位的工作中。

⇨ **冷门岗位容易无人问津的问题：**

针对业务线相对比较薄弱的单位 / 部门，**首先**，考虑从外部招聘相对高潜或经验丰富的人员；**其次**，考虑内部竞聘，做针对性的岗位评估和人才吸引：

1) 先做内部评估，

2) 释放出资深的管理岗位，如总监岗或总经理岗，

3) 业务部门和 HR 部门与人员沟通，宣传岗位的“卖点”。

例如鼎捷内部一些薄弱的部门，业务部门就会给予员工管理方面的吸引力，如年薪包以及在这个行业中企业可以提供的支持与帮助。不管是从母公司给予的支持度上来说，还是从行业的案例推动程度上来说，对于不同的岗位，鼎捷都会有不同的方式来推动员工勇于创新。

⇨ **员工不适任的情况：**



目前为止鼎捷员工内部竞聘后很少出现不适任的情况。因为内部竞聘的岗位大多都是创新型岗位，没有太多历史的对照，不像其他职能岗位会有参考标准。如果有人员不适任的情况出现，鼎捷也会有专门的部门——内部人才市场，员工可以进入内部人才市场，寻找更合适自己的岗位。

▷ **内部竞聘中 HR 的角色 / 职责：**

1. 宣贯企业文化。不断地在企业内部增加影响和宣贯，鼓励和倡导员工参与内部竞聘；

2. 发布岗位公告。空缺岗位释放初期，HR 部门发布 EDM 告知员工；

3. 竞聘简历初筛。候选人提交申请时，HR 部门进行初步能力筛选。

4. 前期沟通确认。在内部竞聘面谈初期，HR 部门和新单位一同跟人选做详细陈述，讲解新岗位的工作职责和目标任务。

5. 持续沟通跟进。在员工竞聘成功并进入新部门后，HR 部门与其持续沟通跟进，从关怀层面为其排忧解难，做好部门和人员之间的沟通桥梁。

▷ **实行内部竞聘的先决条件：**

⇨ **公司层面（由上至下）：**

首先，公司决策层的支持至关重要；

其次，公司管理层有大局意识；

最后，HR 部门进行流程化管控。

在内部竞聘制度实行过程中，由上至下的统一观念是企业内部持续良好发展的基石。企业要不断地内部宣贯，且取得董事长、营运长的支持，让各个 BU 的 BP 能够意识到空缺岗位竞聘的必要性，因为员工的现任岗位可以通过外部招聘的方式补足，或通过“老带新”的方式做赋能；而相比原岗位而言，创新业务岗或管理岗位的紧迫性更强，这些岗位如果通过外部招聘引入，空降人员不了解企业文化和公司运作情况，很难迅速适应新岗位工作，因此使用内部竞聘的方式是非常有好处且有必要的。



已经参与内部竞聘的人员，内心或多或少已经期望有更多尝试和挑战，与其让其流失到友商或市场上，还不如在企业内部给予其新的机会。这对于公司整体的留用率及人员的价值来说都会有很大的提升。

⇨ **员工层面（由下至上）：**

不管是内部竞聘制度，还是日常宣贯的内容，鼎捷一直在营造希望盘活企业内部人力池的文化氛围，也支持员工勇于创新，鼓励员工突破边界。比如不久前公司内部发布了 EDM，针对公司的所有员工开通了首届内部顶尖的创新创业大赛的报名通道，这类活动分两种情况：

1) 员工有灵感或创意可以提供给项目小组，即使员工并不想自己实践此项目，公司也会给予其灵感奖金；

2) 员工有计划书，如果员工想去做实践，母公司也可以给予其资金支持。

同时，企业也会向内部输送样版案例，比如某员工内部竞聘后担任了主管，完成了更高阶的工作。无论是 HR 部门和员工之间的日常沟通，还是公司级的活动、EDM 的推荐，鼎捷都让员工感受到、意识到勇于突破和尝试的员工发展会更好。

▶ **内部人才市场**

以鼎捷软件目前的运作情况来看，搭建内部人才市场平台的出发点是激发组织活力，并帮助组织快速部署、激励、发展和留住员工，让想流动的员工流动，从而保留人才，缓解招聘和任用需求的压力。

▷ **进入内部人才市场的人群主要有两类：**

1. 媒合不成功、内部竞聘后进入到新岗位试用期不适任或前几个月不适应的员工。

2. 工作年限已久，在原部门工作遇到瓶颈期，想要寻求突破和创新的员工。

进入内部人才市场的员工不会等 EDM 发布空缺岗位，其会主动先把简历投递给 HR 部门，告知 HR 部门自己的求职意向，请求其帮助寻找和匹配合适的岗位。在此过程中 HR 部门充当着企业内部猎头的角色。

▶ **对于内部竞聘和内部人才市场的未来展望**

为了避免企业培养多年的资深员工流失到市场上，企业需要搭建内部人才市场。不管是内部人才市场，还是内部竞聘，鼎捷都希望能够将人力管控做得更好，从而转变为以员工价值为中心的模式，因此推行内部人才市场也会成为未来常态化的工作。员工进入内部人才市场可以打破“论资排辈”的传统观念，比如有管理岗空缺时，如果以论资排辈的形式，真正有能力的“金子”员工会被埋没在沙土中，无法实现其自身最大价值，这也是企业的损失。通过这种直接的方式，能够选拔出具备竞争意识以及自驱力的高潜人员，跟公司一起拼搏努力。

▶ **虚拟团队**

如果说内部竞聘和内部人才市场是企业制度化和流程化的结果，那么虚拟团队则是作为创新文化的具象形式，无形

渗透于企业内部，激发出组织活力。通过企业内部不断地宣贯创新文化理念，让决策层及各 BU 自上而下地明晰提高员工创新意识的必要性，鼎捷设计并运行了多种创新活动和项目形式，打破组织和部门壁垒，倡导员工突破自我、提高主动能动性，为个人发展及企业建设提出新思考。

▷ **虚拟团队的设立：**

首先，公司制定组织前进战略的项目目标；其次，明确目标后，公司内部抽取最适合此项目的人员组建跨组织、跨部门的虚拟团队；第三，HR 部门会进行 PM 的任命，同时在信息搭建、人员的高效流通上投入更多，让虚拟团队能够高效地运行。

鼎捷对项目制没有明确的定位，例如公司会设置专项大赛的奖金，在奖金激励的基础上，不论员工对部门，还是对制度、流程本身，有任何的想法和看法，都可以直接投递到项目小组。项目组成员会设置 VP 岗位，VP 会评估项目的可行性，并进行初步筛选，如果是公司需要的想法或项目，也会进行更高阶的选拔。

如果是鼎捷公司级的项目小组，员工则无需将自己的想法或创意直接汇报至直线经理，员工可以直接联系 HR 部门，HR 部门也会参与此项目小组。出于公司层面的考虑，如果员工将自己的想法汇报给直线经理，其在第一时间就予以否定，这种情况并不利于人员的创新想法的展示。

▷ **虚拟团队的人员任用和人员结构：**

当公司组建跨部门、跨组织的虚拟团队时，提出想法或创意的员工不会担任 PM，而是会担任小 PM 或充当核心工作者、推进者的角色。因为被选拔出的员工工作能力方面是优秀的，但是在管理能力或管理经验上还需要时间去赋能，所以 PM 会由总经理级别的人员来担任。只有当 PM 是一个职级相对更高的、有权利的管理者，在跨部门调动资源的时候，才能够更顺畅地进行有效沟通和资源整合。

在 PM 之上也会有 VP 做辅助，VP 会管控多个 PM 或跨部门协作的工作。当到关键时刻时，就需要 VP 推进正常情况下的业务发展。

▷ **HR 在虚拟团队中的角色：**

1.HR 进行虚拟团队的人员组建，补足基础性岗位和特定岗位的空缺，可充当 PM 主导项目的进度和复盘的角色，或根据当时组团加入的个人特质优势，承担培训或外联等多角色岗位，和虚拟团队成员合作完成项目。

2.HR 作为协调者的角色进行资源整合。HR 需要实时掌握团队里的用人需求，并分析出不同岗位适合的招聘途径和方式，比如哪些岗位适合外部招聘，哪些岗位适合由内部人才库提供。如果虚拟团队需要某类人才，评估后发现难以从外部招聘获取，这种情况下企业便会通过内部检索，以部门内推的形式进行。

▷ **多管齐下，鼓励员工突破创新：**

鼎捷会营造突破、创新的文化氛围，包括发布 EDM 和内部宣传，以及对员工思想观念的灌输，也会制定制度推广企业的创新文化，比如每年两次五等八级的人员能力认证机制，在创新业务和能力提升专项类执行的部分给分很高，通过能力认证来实现加薪机制。企业要有激励机制去推动员工，员工想要得到更多薪资，无论是奖金还是直接加薪，都需要证明自己做了哪些更多的工作，以及自己能力上有怎样的突破。

员工需要突破自己，流动到内部人才市场，也需要创新，形成自己的思考，去挑战新的任务。站在的公司角度上，公司也不想让培养多年的人才流失到市场上，所以鼎捷搭建了内部人才库，希望让人员流动起来，为的是给企业自己的招聘，包括人力需求上得到更好的提升。

专家洞见

电子签 专家洞见



梅臻
联合创始人兼首席法务官·法大大

▶ 电子签应用场景

在人力资源场景中，电子签可以覆盖劳动合同、竞业协议、离职协议、工作证明、绩效考评等。在法大大历史服务过的客户当中，有相当大比例的客户是从 HR 需求切入的，而针对 HR 场景的应用也较为集中，基本涵盖了内部员工入、转、调、离的全流程职业生命周期所需的文件签署及材料证明。

此外，电子签在企业经营中也广泛应用于经销、采购、行政办公、物流等场景。今年以来，国内疫情不断，多地企业都陆续采取过远程办公的模式，合同的签字、盖章、快递都有困难。而电子签恰恰在这个特殊的时间节点，为企业的正常运作提供了很好的支持，让大家足不出户，业务如故。比如 3 月份深圳全城静态管理期间，法大大的客户中燃集团、周大福、欣旺达等大型企业，都通过使用法大大电子合同，顺利、高效完成入职、续签等工作，保障经营。

▶ 企业：上线电子签的前期准备

首先，电子签作为一项技术工具，一定是与企业的数字化建设紧密相关的。从过往的客户服务经验来分析，通常一家企业如果计划启动电子签项目，有几项条件需要注重考察：

- **目前是否已上线管理系统（无论是自研还是外部采购）**
- **系统是否已满足实现企业当前数字化管理的一些必要条件**
- **是否已包含预集成的数字化应用场景**

总的来说，技术是服务于需求的，而客观的必备条件是技术实现的前提，从而让电子签这样的技术能够更好赋能企业运作发展。

当然，针对企业数字化水平的不同，法大大也具有不同的部署接入模型。对于缺乏成熟数字化系统的企业，法大大提供官网产品，只要开通账号就能使用。此外，SaaS API 有丰富的接口，基本可以覆盖市面上主流系统的对接需求；而要求混合云 OP 部署的往往是 IT 基础比较好的大型企业，双方可以高效同创。

▶ 厂商：明晰安全的合规性资质

法大大指出，电子签厂商的资质及数据安全保障是首要的。电子签名作为一项与法律合规直接挂钩的技术，平台是否拥有国家和法律认可的专业资质、优秀的数据安全保障能力是一切服务客户的前提；此外，一家优秀的电子签服务商应具备足够的专业度，关注用户体验的同时能够向客户提供专业、及时的售后服务，并在同行业中有成熟的应用案例沉淀，这些因素都将决定一家电子签厂商是否优质。

▶ 法律解读：电子签有效性的再阐述

我国 2004 年就颁布了《电子签名法》，从立法层面保障了电子合同、电子签名的法律有效性。近年来，随着技术的发展、市场需求的觉醒，加上国家数字化战略、“双碳”战略的推行以及防疫工作常态化开展，各部位陆续出台各种支持推进电子签使用的政策，这对于企业使用电子签起到了很好的加速作用。同时，各地法院、仲裁机构也有越来越多的判例认可电子签的证据效力，有效消除大家的疑虑。

虽然现阶段各地法院的法官对于电子签的认知不一样，但从法大大的实践来看，目前已有超过 200 家法院有实际判例认可法大大电子合同的法律效力。我们可以非常乐观地期待，未来在推广、普及电子签相关的知识以后，即使在偏远地区，电子签的法律效力也会得到充分认可。

▶ **电子签的具体推行与价值具现：**

电子签作为一项新的技术应用，在使用初期大家存在疑虑属正常情况，但本质上是因为大家不了解。在推广电子签应用对过程中，培训、沟通、答疑的工作就显得格外重要。如今企业的关心问题也逐渐从法律问题转到实操问题上，通过生动、具体的形式做宣导，让企业能够了解电子签的使用方式与政策的风向标，让大家充分感知电子签可以为企业带来的价值：

更高效便捷：不受地理和时间的限制，随时随地都可以签约，不必苦苦等签字、盖章、快递；

更安全可靠：多重安全加密技术，保障签约双方身份、意愿真实，合同内容不被篡改；

更低成本: 无需快递、仓储成本，大大节约企业日常开支;

更环保：全程无纸化，减少纸张生产、合同打印及快递造成的碳排放，符合“双碳”主张

▶ **未来展望：电子签与远程办公**

今年以来，各地疫情持续呈现多点反扑的态势，居家办公成为常态化的工作模式。尽管大家目前应对疫情已经有更好的准备，但办公楼关闭、法务无法盖章、快递停运这些问题依然在封控时期给企业带来严峻的业务经营挑战。本报告研究数据显示，接近 80% 的企业认为近期上线电子签的需求变得更加迫切。从法大大官网的数据来看，法大大官网 2022 年 H1，新增企业注册用户同比增长 150%，可见电子签的认知度和接受度在快速提升。

在面临随时可能需要远程办公的情况下，规划电子签等数字化系统的建设与使用，都能提高企业的抗风险能力。对于准备规划、实行长期的弹性工作制的企业来说，电子签、OA 等线上办公的数字化建设，将成为保障企业业务流畅运行的重要保障。

要建设更敏捷响应、灵活工作的工作方式，企业应当提早进行包括电子签、数字化人力资源管理等信息化系统布局与建设。

关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。截至2020年6月30日：智享会付费会员企业超过 3,800 家，已经进入中国的世界500强和福布斯全球2000强企业中，超过90%的企业享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

- **线下学习渠道：每年**
  1. 举办超过40场的大型年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。
  2. 14场标杆企业探访带您深入剖析领先企业的优秀人力资源实践。
  3. 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过100场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。
  4. Member Bridge一对一会员对接服务，每年帮助超过200家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。

- **线上学习渠道：**
  1. 70+空中课堂直播和录播：平均每月6 次，每次1-1.5 个小时，足不出户地进行更有效率地学习。
  2. HR 线上专题视频课：每一门专题课150-300 分钟，5-8 个模块。
  3. 云上嘉年华系列：为期2-3 天的全天线上不间断直播，覆盖学习发展、薪酬福利、数字化等细分主题。

- **深度学习渠道：**
  1. 12+权威研究报告， 200+中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。
  2. 6期《HR Value》会员通讯内参兼具理论性和实践性，坚持原创内容。

智享会满足采购需求

1. 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险，辅助你精准定位出适合自己的乙方服务。
2. 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过500+中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
3. 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

1. 智享会以“汇聚优秀企业，发现杰出实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“学习与发展价值大奖”、“招聘与任用价值大奖”和“人力资源共享服务中心”奖项评选，作为人力资源业界内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀人物。
2. CHW健康工作场所认证：智享会（HREC）与多家健康领域的专业机构将联合宣传和倡导健康工作场所的认证，共同推进健康企业、健康中国。

欲了解更多详情
电话：021-60561858 传真：021-60561859
智享会官方网站www.hrecchina.org
智享会官方微博：http://weibo.com/hrec
智享会微信公众账号：HRECChina

智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

◈ 数量：全年24份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。

◈ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告

- Benchmarking（数据对标）：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
- Practice Mapping（实践地图）：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
- Blue Print （行动蓝图）：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
- Trends Exploration (趋势探索)：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
- Deep Topic（深度话题）：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题

◈ 定位：客观、前沿、落地、专业

◈ 人员：10+位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

广受行业赞誉的旗舰报告

◈ 招聘

- 招聘技术路线与效能提升研究报告
- 企业校园招聘实践调研报告
- 企业入职管理与培训管理实践调研报告
- 社交媒体与人才招聘调研研究
- ……

◈ 人才发展与培训

- 企业移动学习项目调研报告
- 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
- 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
- ……

◈ 薪酬福利

- 企业员工健康福利与健康管理调研报告
- 企业高管福利管理与实践调研研究
- 企业弹性福利管理与实践调研研究
- ……

◈ 信息技术

- 人力资源共享服务中心研究报告
- AI技术在人力资源领域的发展与应用研究
- 离职风险管理与流动预测研究报告
- 人力资源数字化转型调研研究
- People Analytics的发展与应用研究
- 人力资源信息化管理调研研究
- ……

◈ 其他

- 弹性工作制与灵活用工研究报告
- HRBP能力发展提升研究
- 变革沟通管理实践调研研究
- 企业绩效管理改善与优化调研报告
- 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
- ……

关于法大大

法大大是国内领先的电子合同与电子签云服务平台（Fadada Agreement & Signature Cloud），致力为企业、政府和个人提供基于合法数字签名技术的电子合同和电子单据的在线协同签署及管理服务，构建商业契约的数字化基础能力，助力企业数字化转型和社会数字化升级。法大大电子合同与电子签平台通过SaaS和OpenAPI为用户提供便捷、安全、公正的云服务，其主要产品能力及服务包括：电子签名和电子印章管理、合同模板创作和管理、合同或文件的多方协作签署、签署后的合同管理、合同智能审核及全链路存证和出证服务等。企业的各种数字化业务系统、IT系统及产业互联网平台，可与法大大平台无缝集成，实现具体业务场景与电子签的全链路数字化闭环，进而促进业务发展、效率提升、安全保障和风险控制。法大大产品严格依据《电子签名法》设计，获得ISO27001及ISO27701等安全认证及保险公司承保，客户及合作伙伴包括：腾讯、微软（中国）、SAP、美团、携程、越秀地产、保利地产、红星美凯龙、徐工集团、格力、中国电信、太平鸟、海底捞、新东方、小红书等。

企业官网：https://www.fadada.com/
联系电话：400-869-2002



FUTURE OF WORK
——工作模式与内容的灵活管理

THE FUTURE OF WORK—FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS & JOB CONTENT

调研主办方 智享会 HR Excellence Center　　联合主办方 法大大 FADADA

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 法大大所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。
© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & FADADA. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & FADADA prohibited.